

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**В. С. Шевченко**

**МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**(САМОМЕНЕДЖМЕНТ)**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2020**

**Шевченко В. С.** Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 91 с.

Автор канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,  
протокол № 1 від 29.07.2019.*

.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Модуль 1 Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент) .....	6
ЗМ 1 Самоменеджмент як технологія самоорганізації особистості.....	6
Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту .....	6
Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера .....	15
Тема 3 Принципи й напрямки наукової організації управлінської праці (НОУП) .....	24
ЗМ 2 Самоактуалізація особистості менеджера .....	34
Тема 4 Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу .....	34
Тема 5 Організація робочого місця. Умови праці .....	42
Тема 6 Організація й проведення нарад і зборів .....	50
ЗМ 3 Розвиток менеджерського потенціалу .....	56
Тема 7 Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядницька робота .....	56
Тема 8 Документування в керуванні.....	67
Тема 9 Ділові контакти, переговори, телефонні розмови .....	76
Запитання для самоконтролю.....	84
Список рекомендованої літератури .....	89

## ВСТУП

Процес підготовки фахівців у системі вищої освіти за спеціальністю 073 – Менеджмент поряд із загальноосвітньою дисципліною «Менеджмент» включає також вивчення таких дисциплін, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, самоменеджмент й ін. У всіх цих дисциплінах тією чи іншою мірою висвітлюються питання організаційної функції менеджменту. Важливість цих питань у системі знань менеджера не підлягає сумніву. Більше того, важко уявити собі управління без організаційної діяльності. Будь-яку справу, перш ніж нею управляти, треба організувати, а потім постійно підтримувати організацію в стані, адекватному умовам і вимогам ринку.

Порядок – це вже півжиття. Ця народна мудрість напевно відома, як повинна бути відома й тісний зв'язок між порядком і організованістю.

Можна констатувати, що менеджмент в Україні, незважаючи на проблеми й труднощі, поступово розвивається. Уже є досвід менеджерської роботи у фінансовій, комерційній діяльності, у страховому, туристичному, шоу-бізнесі, у рекламній діяльності. Є успіхи в сфері виробництва, інформаційних послуг, інноваційної діяльності. Але успіх з'явиться тоді, коли в сферу виробництва, підприємництва прийдуть молоді професійні керівники з новим мисленням, підходами, організаторськими здібностями й сучасними знаннями менеджменту.

Будь-яку справу, перш ніж управляти нею, необхідно організувати. Менеджер не просто управляє процесом виробництва, але й постійно займається його організацією.

Прагнучи підкреслити важливість організаційної складової в діяльності менеджера, багато закордонних і вітчизняних авторів трактують менеджмент як організацію й управління. Менеджмент – це вид професійної діяльності по організації й управлінню. Менеджмент – це одночасно наука, мистецтво й практика управління.

Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є передумовою успішного функціонування організації.

Конспект лекцій з курсу «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» покликаний допомогти студентам спеціальності 073 – Менеджмент в одержанні теоретичних знань і практичних умінь і навичок в організації особистої роботи з підлеглими, організації управління документообігу й т. д.

Ціль курсу «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» не тільки дати майбутнім керівникам теоретичні й практичні положення по організації їхньої праці, але й розкрити конкретні форми й методи побудови механізму управління організацією.

Таким чином, ціль вивчення курсу «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» – формування в майбутніх керівників уміння організувати власний труд та труд своїх підлеглих.

## **Модуль 1 Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)**

### **ЗМ 1 Самоменеджмент як технологія самоорганізації особистості.**

#### **Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту**

##### *Управлінська діяльність і посада*

Трудова діяльність людини складна й багатогранна. Це суспільно-політичний, економічний, державний, підприємницький, науковий, творчий і інші види діяльності.

Менеджмент нерозривно пов'язаний з людьми зайнятими управлінням. На жаль, у науковій літературі ставитися знак рівності, ототожнюються поняття пов'язані із системою й процесом керування. Це такі поняття як «керування», «управлінська праця», «праця керівника», «управлінська діяльність» і ін.

Наше завдання зрозуміти суть і зміст «управлінської діяльності», «управлінської праці».

##### *Управлінська діяльність*

Найважливішим завданням є виявлення й дослідження закономірностей, особливостей, прийомів і основних напрямків подальшого розвитку управлінської діяльності в умовах ринкових відносин.

В основі організації управлінської діяльності лежить організація праці взагалі, і управлінської – зокрема.

При всіх різноманітні підходів і визначень, під організацією праці розуміють систему плановано й цілеспрямованих дій по забезпеченню високоефективного використання всієї кількості ресурсів підприємства, фірми з урахуванням стану внутрішньої й зовнішньої сфери для забезпечення своєї місії.

Місія – основна загальна ціль організації – чітко виражена причина її існування. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Для того, щоб зрозуміти що являє собою управлінська діяльність, звернемося до поняття управлінської праці - як однієї з основних її складових.

Управлінська праця – це різновид розумової праці, і до неї може бути віднесена праця різних категорій працівників, тобто це праця витрачена на виконання організаційних, координаційних дій і на регулювання.

Основний зміст і сутність управлінської праці можуть бути розкриті тільки з урахуванням конкретної сфери, і відповідно, її вдосконалювання повинне здійснюватися відповідно до цієї сфери.

У порівнянні з іншими видами праці в організації він має ряд особливостей, які виражаються в характері самої праці, його предметі, результатах і застосовуваних коштах.

Управлінська праця - це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Рисунок 1 ілюструє логіку процесу управлінської праці і його цільову спрямованість на досягнення результатів організації.

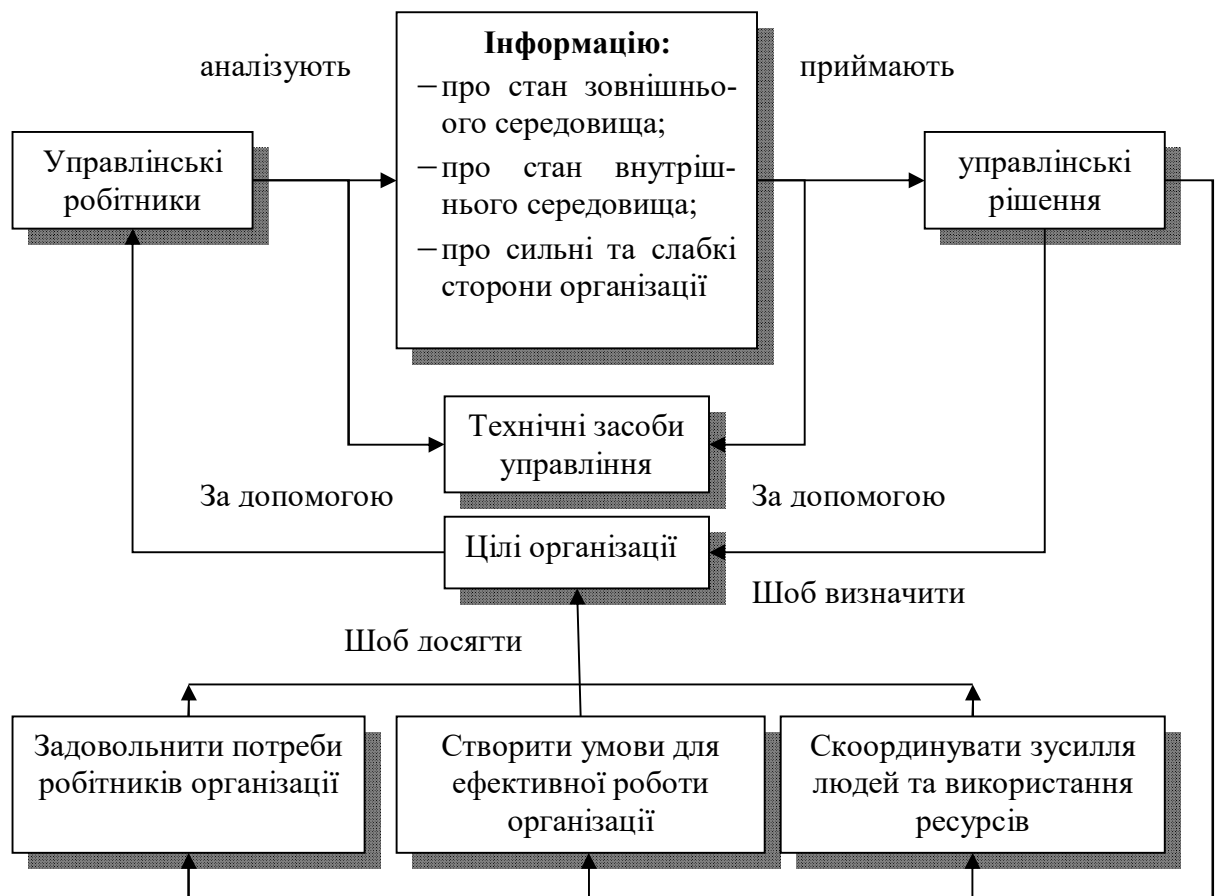


Рисунок 1 – Логіка процесу управлінської праці

Основні задачі управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т.д.) для їхньої реалізації, «встановленні гармонії» між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників.

Характер праці.

Специфіка розв'язуваних завдань визначає переважно розумовий, творчий характер управлінської праці, у якому постановка цілей, розробка способів і прийомів їхнього досягнення, а також організація спільної діяльності складають головний зміст і зміст праці людей, що належать до управлінського персоналу. У них особливий предмет праці – інформація, перетворюючи яку вони приймають рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта. Тому як знаряддя праці виступають засоби роботи з інформацією. Результат же їхньої діяльності оцінюється по досягненню поставлених цілей.

Управлінська праця спрямована на організацію й керівництво різними процесами.

У трудовій діяльності вищого управлінського керівника (міністра) і керівника первинної ланки (майстра) власне функції керування загалом, обсязі робіт, складають у першого – 6–18 %, у другого – 5–15 %. Таким чином, для управлінської праці в процесі трудової діяльності в кожному конкретному випадку різна й залежить від займаної посади, сфери діяльності працівника, рівня його компетентності, підготовленості, уміння організувати свою працю й працю очолюваних їм колективів.

Зміст поняття «управлінський персонал» трактується широко й неоднозначно. Міжнародна організація праці (МОП) розглядає управлінську працю як частину більш широкої категорії працівників, у яку крім менеджерів входять і інші фахівці-професіонали. Підставою є тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців.



Поняття «управлінська діяльність» ширше згаданих інших понять, тому що в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина й природа; управлінська діяльність є провідною, напрямною серед всіх видів діяльності. Вплив здійснюється не на управління, а на процес його здійснення.

Таким чином, управлінська діяльність – це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) по досягненню тих або інших цілей, вирішенню відповідних завдань, виконанню функцій.

Управлінська діяльність – це багатогранний, складний процес і до вирішення проблеми її вивчення й практичної реалізації необхідний комплексний, системний підхід.

#### *Управлінські ролі менеджера*

Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Діяльність менеджера, пов'язану з між особистими комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі.

#### *Офіційні повноваження і статут менеджера*

Міжособові ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- сполучна ланка.

Інформаційні ролі:

- приймач інформації;
- розповсюджувач інформації;
- представник інформації.

Ролі стосовно рішень:

- підприємець;
- той, що ліквідує перешкоди;
- той, що розподіляє ресурси;
- ведучий переговори.

Таким чином:

- робота менеджера складається з комбінації декількох ролей;
- ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють;
- важливість цих ролей змінюється у залежності від рівня управління;
- ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

*Вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера*

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи:

- професійні;
- особисті;
- ділові.

До професійних належать ті, що характеризують будь-якого грамотного фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера.

До них належать:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи, допомога навколишнім, їхнє навчання;
- вміння планувати свою роботу.

Виділяють три групи навичок, що складають основу професійної діяльності керівника:

- концептуальні (на вищому рівні їх частка складає до 50%);
- міжособові;
- спеціальні (технічні). На нижчих рівнях управління їх частка також складає близько 50 %.

Здатність концептуально мислити в сфері управління обумовлена в чималому ступені характером освіти. Не випадково, що в США лише 2% вищих керівників фірм - інженери, а інші - юристи, економісти, психологи, менеджери. У нашій країні картина зворотна: на початок 90-х р. 85 % керівників мали технічну освіту, 13 % – економічну, 2 % – гуманітарну.

Особисті якості керівника в принципі мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва. До них належать:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість;
- доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм;
- впевненість у собі.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості, до яких необхідно віднести:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;
- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик

самому і захоплювати за собою підлеглих.

Вимоги до керівників у відношенні цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, наприклад, у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих - на перше місце висувається вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

У цих умовах доцільніше всього орієнтуватися на вимоги посадових інструкцій або паспорта робочого місця менеджера.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися: наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

#### *Концептуальні підходи до самоменеджменту*

Самоменеджмент – це управління власними особистісними ресурсами, тобто вміння їх здобувати, зберігати, розвивати і раціонально використовувати і бути успішним і самодостатньою людиною.

Самоменеджмент – це управління базовими ресурсами особистості, такими як час, активність, платоспроможність, освіченість.

Самоменеджмент – це процеси управління (прийняття рішень, комунікації, планування, мотивація і т.п.) можуть стосуватися не організації, робочого колективу, а окремої особистості.

У розвитку науки самоменеджменту виділяють три етапи:

1. Досвід окремих людей, які методом проб і помилок перевіряли ефективність різними прийомами і техніками;

2. Виділення спеціалізації і областей науки самоменеджмента; розробка рекомендацій зі швидкісного читання, технікам пам'яті; ділові комунікації, управління емоціями тайм-менеджмент, мистецтво чути співрозмовника і т.п.

3. Систематизація знань і технік особистої роботи. Пітер Друкер «Ефективний керівник».

Основні правила ефективного керівництва (по П. Друкер):

1) Добре обміркуйте мети і завдання, які ви ставите. При неясною мети потрібні подвійні зусилля.

2) Зосередьтеся на чомусь одному. Рідкісний людина може успішно справлятися з різними справами одночасно.

3) Зважайте зі своїми можливостями і можливостями ваших співробітників.

Що повинен уміти менеджер (Лі Якокка):

- своєчасно приймати рішення і потім рішуче діяти;
- мотивувати виконання прийнятого рішення, налаштовувати людей на роботу;
- спілкуватися, тобто говорити і слухати, щоб мотивувати людей;
- взаємодіяти в управлінській команді;
- розташовувати достовірною інформацією про динаміку всіх видів ресурсів організації.

Критерії ефективного самоменеджменту

- час;
- активність;
- платоспроможність;
- інтелектуальні здібності особистості.

Управління ресурсом часу відповідає на наступні питання:

- як зробити багато більше справ за один і той же час?
- як ефективно планувати свою роботу?
- навіщо потрібні записні книжки?
- які існують загальні правила і принципи використання часу?

– що таке «пастки часу» і як в них не потрапити?

Управління ресурсом активності відповідає на наступні питання:

– як довго залишатися активним і здоровим?

– що таке горизонтальна і вертикальна кар'єра?

– як всюди встигнути?

– як користуватися ЗМІ та Інтернетом?

– як освоїти безліч соціальних ролей?

– скільки дипломів про освіту потрібно людині?

Управління ресурсом платоспроможності відповідає на наступні питання:

– що таке гармонія приходу і витрати грошей?

– які взаємозв'язку між нашими зростаючими доходами і нашими зростаючими потребами?

– як вести домашню бухгалтерію?

– коли варто скористатися споживчим кредитом?

– де і як «робити гроші» і як їх витратити?

– чи багато людині для щастя треба ...

Управління ресурсом освіченості відповідає на наступні питання:

– що включає в себе освіченість?

– чому знання є єдиним джерелом стійкої конкурентної переваги?

– які працівники потрібні сучасному роботодавцю?

– які навички, здібності і знання нам потрібні для досягнення поставлених цілей?

– необхідність саморозвитку?

– як стати ефективним?

Основна мета самоменеджменту – максимальне використання власних можливостей, свідоме управління перебігом свого життя (самовизначення) і подолання зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті.

Розвиток особистості менеджера відбувається в динаміці від базових менеджерських навичок до здатності до організаційних змін (рис. 2).



Рисунок 2 – Піраміда розвитку менеджерських навичок

## Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера

На сучасному етапі роль керівника постійно зростає. Це обумовлено рядом об'єктивних умов:

- ускладненням прийняття управлінських рішень;
- посиленням відповідальності за прийняття рішень у зв'язку з ростом економічних, соціальних і екологічних наслідків;
- розширенням самостійності всіх ланок керування.

У таких умовах дуже важливо як можна ефективніше, раціональніше використовувати свій час. І цим процесом потрібно управляти. Однак це досить важке завдання. Кожний з керівників зіштовхується з подібною проблемою: як встигнути зробити все, що потрібно зробити?

Наука керування часом заснована на вмілому його плануванні й звичці виконувати заплановане.

Отже, раціонально, а отже, і результативно набагато вигідніше. Але працювати раціонально може тільки той, хто цьому навчився. Щоб правильно виконувати свої функції й досягти своїх цілей, керівник повинен ясно уявляти собі, наскільки обмежений його бюджет часу. Планування особистої праці являє собою проект розміщення процесів праці в часі на майбутній період. Керівник планує не тільки свої професійні й особисті цілі, але й поточне, пов'язане з роботою навантаження, щоб краще справлятися із прийняттям і реалізацією рішень.

Гарне планування покликане забезпечити практичне, вигідне, раціональне використання самого коштовного нашого надбання – часу.

Систему планування особистої праці керівника можна представити як закриту систему, у якій чітко видні взаємозв'язки між окремими видами планів – довгострокові плани конкретизуються у відповідним середньо – і короткострокових, а також у планах поточного періоду.

Виділяють перспективне, середньострокове й поточне планування (у тому числі оперативне – тиждень, день).

Під середньостроковим плануванням мають на увазі складання планів на рік. Для цього необхідно скласти перелік найбільш важливих робіт року, а потім установити строки їхнього початку й закінчення. У числі робіт можуть бути повторювані рік у рік, наприклад, збори акціонерів, складання річного звіту, підготовка й обговорення колективного договору й т.п. Це конкретна розшифровка на даний рік перспективного плану плюс проекти планів на майбутній рік, проміжні строки виконання робіт, розраховані на кілька років, різні традиційні заходи й т.д. Деякі строки будуть приблизними, згодом вони уточнюються в робочому порядку.

Підготовка перспективного плану – це ще не кінець роботи. Щоб перейти до конкретних поточних планів на щодня, потрібно вирішити, як найбільш доцільно побудувати свою роботу: який час ви в стані виділити на



ті або інші справи, у якій послідовності їх варто виконувати, яким образом розподіляти час у межах робочого дня.

Оперативне планування роботи здійснюється, як правило, не більше ніж на поточний тиждень. В основному це плани «на сьогодні», «на завтра». Вони служать ефективним інструментом у боротьбі з текучкою в тому випадку, якщо будуються на основі річних, квартальних, місячних планів і узгодяться з так називаними графіками робіт дня, тижня.

Існує практика складання робочих графіків дня, тижня, рідше - місяця. Вони дисциплінують не тільки працю самого керівника, але й підлеглого йому колективу.

Якщо керівник має намір всерйоз підійти до планування особистої роботи, то доцільно дотримуватися системи, що реалізується в наступній послідовності:

- аналіз бюджету часу;
- складання списку планованих справ;
- визначення часу для виконання цих справ;
- зіставлення необхідних витрат часу на плановані справи з особистим бюджетом часу й особистих можливостей;
- складання списку справ на рік;
- складання тематичного списку справ на місяць;
- складання плану дій на тиждень;
- запис поточних справ і складання робочих планів на день.

Не можна просто планувати, що треба зробити за місяць, тиждень, день. Треба обов'язково розраховувати роботу в часі, урахувати тривалість кожної роботи, строки її початку й закінчення.

Ефективність праці керівника підвищується за рахунок чотирьох складових:

- планування,
- реалізації плану,
- моніторингу й контролю,

– взаємодії й зв'язки людей.

Керівник зобов'язаний уміти аналізувати свій робочий час, складати плани особистої роботи, при цьому необхідно враховувати всі виконувані їм роботи, уміти розташувати їх у порядку важливості.

Керівник є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить успішна праця системи управління і підприємства в цілому. Керівник діє на підставі принципу єдиначальності, наділений широкими повноваженнями і правами, але водночас несе відповідальність за результати роботи підприємства.

Функції керівника багатогранні: загальне керівництво діяльністю підприємства, координація дій підрозділів і служб, робота з кадрами, визначення цілей і завдань діяльності, прийняття рішень, представництво підприємства у стосунках з іншими організаціями, контроль за діями виконавців та ін. Виконання зазначених функцій потребує від керівника високих ділових і особистих якостей.

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації і часу. У зв'язку з цим виникає небезпека помилковості рішень.

Менеджери діють за умов, коли вони весь час відчують тиск власників, вищих керівників, підлеглих, споживачів, ділових партнерів та ін. Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі менеджери прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони приїждять на роботу першими і їдуть з неї останніми. При цьому чимало справ залишаються невиконаними. Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення

собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати роботу. Для менеджера, що має недолік часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних і інших проблем, характерні:

- безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспішність і сумбурність у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень і у відносинах з рівними за рангом і з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- використання принципу «що не встиг на роботі – дороблю вдома».

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5 – 6 годин; заступники директора «перепрацьовують» по 2 – 3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 і 6 годин. Керівники підрозділів використовують час приблизно так само, як і головні фахівці. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і т.п., що входять у компетенцію тільки цих керівників.

Уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування – ознака організованого керівника. Під плануванням робочого часу досить часто розуміють простий перелік поточних справ на наступний день. Зважаючи лише на перелік робіт і не знаючи їх тривалості, на практиці, у кращому випадку, обмежуються спробою оцінити обсяг майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Але урахування витрат робочого часу з усіх видів робіт дає можливість одержати повну картину завантаження.

Проблема ефективного використання робочого часу та його планування актуальна для керівників будь-якого рівня.

Проведені дослідження показали, що робочий тиждень керівників вищої ланки управління триває 60 – 80 годин на тиждень і витрачається на:

- заплановані засідання, зустрічі – 50 %.
- незаплановані зустрічі – 10 % .
- робота з документами – 22 %.
- - поїздки, огляди – 3 %.
- розмови по телефону – 6 %.

Керівники середньої ланки, які відповідають за поточну роботу організації, є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію, на якій базуються рішення керівників вищої ланки, і віддають розпорядження та конкурентні завдання низовим лінійним керівникам та фахівцям.

Деякі дослідження свідчать, що керівники середнього рівня витрачають близько 89 % часу на спілкування зі своїми підлеглими та співробітниками. Існує й інша думка, згідно з якою керівник середнього рівня тільки до 34 % свого робочого часу залишається насамоті. Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їхня робота є напруженою і наповнена частими перервами, переходами від вирішення однієї задачі до іншої. Середня тривалість виконання одного завдання становить біля 48 секунд. Термін виконання рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються менш ніж за два тижні.

Планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всі інші види діяльності організації та її ресурси.

Аналогічно тому, як організація планує стратегію своєї діяльності, кожна людина повинна думати про майбутнє і не піддаватися перебігу подій. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації.

Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації.

Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

Планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

Планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення – це складання графіків, розкладів і бюджету.

Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно служить для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах організації.

Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

*Виділяють наступні складові планування.*

*Першою складовою* планування є збільшення масштабу задач, їх комплексності. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення задачі, а вирішення кожної задачі – у досягнення цілей організації. У плані концентруються усі прийняті рішення щодо досягнення цих цілей. При плануванні ми намагаємося відповісти на такі запитання:

- що повинно бути зроблено?
- коли це буде зроблено?
- хто це буде робити?
- де це буде зроблено?
- що для цього необхідно? та ін.

Комплексність породжує необхідність у спеціалізації, а оскільки кожен спеціаліст «розмовляє своєю мовою», відповідає за свою ділянку життєдіяльності організації, має свою точку зору, то спеціалізація може призвести до порушення погоджених дій. Тому необхідно об'єднати думки усіх спеціалістів, аби скоординувати їхні дії на досягнення цілей організації.

*Друга складова* планування – це зростаюче значення часу. Якщо підприємство збирається налагодити випуск якоїсь продукції раніше за конкурентів, то воно повинно вкластись у відповідні терміни, що передбачаються в планах.

*Третьою складовою* планування є обмеженість ресурсів. План повинен бути розроблений так, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним і щоб ресурсами можна було маневрувати.

*Четверта складова.* Важливу роль відіграють витрати, капітальні вкладення і їхня рентабельність. Проект є непродуктивним доти, доки продукція не буде реалізована. Тому необхідно передбачити усі шляхи якомога ранішого прибутку. Ця обставина ще раз підкреслює необхідність суворого дотримання плану.

*П'ята складова.* Внаслідок ускладнення господарських задач, витрат виробництва через ріст цін і непередбачуваність економічної ситуації збільшується й елемент ризику в реалізації цілей організації. Тому умовою

фінансування плану реалізації цілей організації є не просто план, а план, який може бути реалізований.

*Шоста складова.* На процес реалізації плану, а отже і на досягнення цілей організації, впливають різноманітні складові. На цей випадок необхідно заздалегідь запобігти небажаних наслідків ситуації, що змінилася. Таке планування використовується для прийняття рішень у будь-якій непередбаченій ситуації. Варто особливо підкреслити, що зміна плану й аналіз наслідків таких змін можливі тільки за умови існування самого плану. Тому, плануючи реалізацію цілей організації, ми закладаємо основу для контролю і управління.

*Сьома складова.* Досягнення цілей організації залежить від внеску кожного. Планування забезпечує єдність цілей для членів організації, підвищення ефективності їхньої роботи, що приводить до росту продуктивності праці. Тому планування істотно важливе для підвищення продуктивності праці.

І нарешті, *восьмою складовою*, що робить планування надзвичайно важливим, є безупинна зміна складу виконавців, а також зміна в керівництві. Існування плану забезпечує спадкоємність у роботі з реалізації цілей організації.

Цінність планування і самого плану виявляється в процесі його виконання. Прогрес у реалізації плану повинен бути співставлений із запланованими цілями, щодо яких корегуються відхилення (графіки; вартість, бюджет тощо). Якщо коригування плану не може привести його параметри у відповідність із наміченим, то такий план необхідно розглянути. Параметри плану (графіки, ресурси, бюджет) виконуються завдяки наявності управління, яке не менш (якщо не більш) важливе, ніж вихідний план.

### **Тема 3 Принципи й напрямки наукової організації управлінської праці (НОУП)**

Термін «НОУП» – це така організація різних заходів, перед якою передусє всебічне наукове дослідження всіх умов, сприяючих успішному впровадженню даних досягнень.

Завдання НОУП підрозділяються на три групи:

*Економічні завдання* – полягають в раціональному використанні праці, забезпеченні збереження трудових і матеріальних витрат, що сприяє зростанню продуктивності праці й підвищенню ефективності виробництва.

До економічних завдань НОУП належать:

- підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій;
- найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів;
- використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу;
- створення сприятливих умов праці;
- підвищення рівня нормування праці.

*Психофізіологічні завдання* полягають у забезпеченні сприятливих умов для нормального функціонування робочої сили, збереження здоров'я і працездатності працівників.

*Соціальні завдання* покликані створювати умови для підвищення ступеня змістовності, привабливості праці, досягнення зацікавленості у творчому ставленні до праці, а також можливостей поглиблення підготовки й підвищення кваліфікації працівників.

Щоб забезпечити виконання поставлених перед працівниками підприємства конкретних завдань, необхідно відповідним чином організувати працю людей, зокрема:

- визначити функції кожного працівника;
- розробити форми кооперації праці;
- визначити робочі місця;



– вказати методи виконання роботи.

Наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці.

Економічні, психофізіологічні і соціальні завдання НОП тісно пов'язані між собою. Впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування має комплексний характер по всьому підприємству загалом. Основними завданнями наукової організації праці є:

- підвищення продуктивності праці, зростання освітнього і культурного рівня працівників, використання в організації праці наукових досягнень і передового досвіду;
- поліпшення умов праці;
- всебічний облік і контроль за мірою праці, матеріальне стимулювання працівників;
- правильний підбір кадрів, виховання відповідальності, дисципліна праці;
- розвиток творчої активності робітників, залучення їх до роботи в області НОУП.

Практичне застосування методів НОУП на торговельному підприємстві сприяє:

- зростанню товарообігу;
- зниженню витрат праці, витрат обігу;
- підвищенню продуктивності праці працівників;
- поліпшенню і оздоровленню умов праці;
- підвищенню змістовності і привабливості праці в торгівлі;
- скороченню витрат часу покупців на придбання товарів.

## Наукові основи НОУП

*Соціально-економічні основи НОУП* опираються на закони й категорії, що передбачають економію часу в результаті праці, забезпечення раціональних умов праці й побуту.

*Техніко-економічні основи НОУП* передбачають впровадження новітньої техніки й технологій.

*Правові основи* передбачають сукупність законів, правових норм і правил, що регулюють питання праці. До них належать: Конституція України, Кодекс законів про працю, різні санітарні норми й правила, стандарти з безпеки праці.

*Психофізіологічні основи* базуються на тому, що будь-який захід щодо НОУП повинен оцінюватися з погляду того, який вплив він робить на організм людини, якою мірою сприяє збереженню її здоров'я, підвищенню життєдіяльності. Для цього необхідно мати уявлення про психофізіологічні аспекти трудових процесів. До таких аспектів слід віднести: фізіологію праці, психологію, санітарію й гігієну праці, ергономіку.

*Організувати працю* – це процес, поперед усього, розділити її, раціонально розставити людей і закріпити за окремими виконавцями організаційну роботу.

### *Основні напрямки*

Зміст поняття наукової організації включає ряд елементів, які за спрямованістю можна об'єднати в наступні групи:

1. Поділ і кооперація праці;
2. Всебічний розвиток особистості й створення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі;
3. Створення умов для високопродуктивної й змістовної праці кожного виконавця;
4. Забезпечення комфортних умов праці й безпеки;

5. Створення оптимальних умов для прояву творчої ініціативи працівників як в галузі досягнення економії робочого часу, так і в розв'язанні психофізіологічних і соціальних питань.

Нормування праці є не елементом, а основою її наукової організації, що передбачає вирішення наступних питань:

1. Визначення необхідної чисельності й професійно-кваліфікованої структури трудового колективу, здійснення раціонального розміщення працюючих.

2. Забезпечення правильного розділу й кооперації праці.

3. Створення умов для творчої, високовиробничої роботи.

4. Усунення втрат і нераціональних витрат робочого часу, а також скорочення витрат життєвої енергії на опір несприятливим умовам виробничого середовища (високої температури, шум і т.д.)

Класифікація посад УП у колективі подана на рисунку 3.

Стосовно до праці керівників, фахівців і ін. службовців у складі колективів наукової праці варто вважати таку організацію їхньої праці, що ґрунтується на використанні досягнень науки й передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів дозволяє щонайкраще встановлювати й удосконалювати взаємодію працівників між собою.

Термін «менеджер» вживається до широкої категорії співробітників:

- керівники груп;
- начальники лабораторій, відділів, функціональних служб;
- керівники виробничих підрозділів;
- адміністратори різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів;
- керівники підприємств, фірм.

Менеджер – це фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній області функціонування.

В управлінні підприємства можуть бути виділені три види розумової праці:

- евристичний;
- адміністративний;
- оперативний.

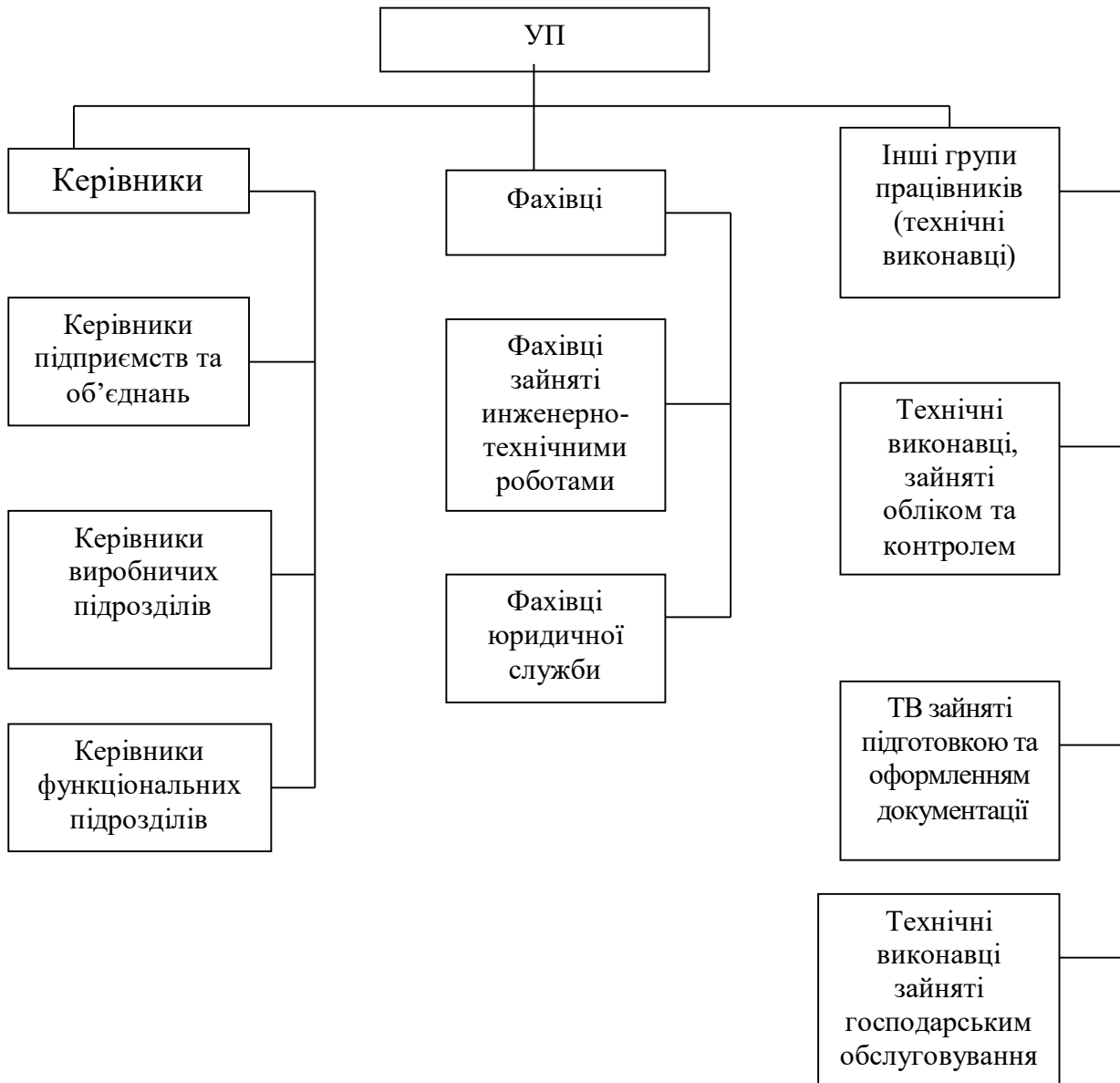


Рисунок 3 – Класифікація посад УП у колективі

*Евристична праця* – це праця керівників і фахівців у найбільш повній мірі відображає природу творчої розумової діяльності, її психофізіологічну сутність.

За функціональним призначенням евристична праця характеризується як праця з дослідження і розробки різних питань. Вона полягає в розробці перспективних і поточних планів діяльності, аналізі їхнього виконання, визначенні напрямків удосконалення технологічних процесів, форм організації і виробництва праці й керування. Результатом цієї діяльності є виробіток й прийняття рішень, спрямованих на постановку цілей, визначення шляхів і методів їхнього здійснення.

За змістом евристична праця складається з двох видів операцій: аналітичних і конструктивних.

Аналітичні операції полягають в одержанні й сприйнятті необхідної інформації: розгляд і вивчення різних документів і літературних джерел; проведення усних бесід, опитувань, спостережень; виклад результатів, аналіз у відповідних документах (довідках, доповідях, аналітичних оглядах) постановка або уточнення діагнозу існуючого положення

*Адміністративна праця* (праця керівників, а також інших працівників, на яких крім виконавських функцій покладені функції керівництва) – це специфічний вид розумової праці, функціональним призначенням якої є безпосереднє керування діями й поведінкою людей у процесі їхньої трудової діяльності. Функціональне призначення адміністративної праці визначає її характерні риси, властиві діяльності командира-начальника й педагога-вихователя у процесі спілкування з підлеглими. Безпосереднім результатом цієї праці є цілеспрямована діяльність окремих учасників праці.

Процес адміністративної праці складається з виконання наступних організаційно-адміністративних операцій:

а) службово-комунікаційних (передача й прийом усної інформації шляхом телефонних розмов, обходу робочих місць, прийому співробітників і відвідувачів);

б) розпорядницьких (доведення рішень до виконавців шляхом віддачі усних розпоряджень, письмових наказів, вказівок, установлення завдань виконавцям або затвердження, складання ними особистих планів роботи,

усного інструктажу в процесі виконання завдань і доручень, складання й затвердження письмових інструкцій);

в) координаційних (взаємне зв'язування роботи підрозділів і служб шляхом проведення нарад і засідань, складання плану-графіка виконання роботи із вказівкою виконавців і строків);

г) контрольно-оцінних (контроль виконання наказів, рішень, нарад, планів, завдань, доручень, оцінка роботи колективів, підрозділів і виконавців, заохочення й стягнення).

*Оперативна праця* – це праця технічних виконавців з виконання стереотипних (постійно повторюваних) операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесів виробництва праці й керування. Особливість цієї праці полягає в тому, що в ній найбільш прості елементи розумової роботи сполучаються (в часі) з діями, що вимагають деяких фізичних зусиль.

За змістом оперативну працю можна характеризувати як інформаційно-аналітичну роботу, що включає наступні види операцій:

а) документаційні (письмова робота, оформлення документів, їхнє копіювання, розмноження, транспортування, зберігання, прийом і видача, обробка кореспонденції);

б) первинно-рахункові й облікові (облік матеріалів, заготівель, деталей, поштової продукції, реєстрація й контроль часу, табельний облік, облік роботи й простоїв обладнання, та ін.);

в) комунікаційно-технічні (сприйняття, перетворення, кодування й декодування інформації, звукова й оптична сигналізація, передача візуальних сприйманих повідомлень, введення інформації в ЕОМ та ін. технічні засоби);

г) обчислювальні й формально-логічні (математичні дії, інженерні й економічні розрахунки, і ін.).

Під впливом НТП використання нових методів і засобів праці, вдосконалювання форм організації й керування розширюються творчі

можливості керівників, фахівців, їхня праця стає більш змістовною, здобуває в певній мері науковий характер.

### *Сутність і завдання НОУП керівників і фахівців*

Науковою варто вважати стосовно до праці керівників, фахівців і ін. службовців таку організацію праці, що ґрунтується на використанні досягнень науки, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів і дозволяє найкраще встановлювати й постійно вдосконалювати взаємодію службовців між собою й працівниками, а також використовуваними технічними засобами в процесі керування й інженерно-технічного забезпечення виробництва, створюючи умови для ефективної праці службовців, для поліпшення результатів діяльності всього колективу.

НОУП службовців включає науковообґрунтовані вирішення наступних питань:

- розподіл праці службовців;
- підбір і розміщення, забезпечення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до посадових обов'язків;
- організація процесу діяльності службовців у складі колективу по управлінню або по інженерно-технічному забезпеченню;
- організація й оснащення робочих місць службовців;
- створення сприятливих умов праці службовців;
- нормування праці службовців;
- оцінка індивідуальної й колективної праці службовців;
- стимулювання праці службовців.

Зміст НОУП службовців визначає й склад взаємозалежних завдань і напрямків роботи в цій області.

Науковообґрунтовані вирішення завдань поділу праці службовців полягають в найбільш доцільному розмежуванні посадових обов'язків працівників і функцій структурних підрозділів, що забезпечує ефективну взаємодію їх у процесі керування колективом. Для цього використовуються міжгалузеві й галузеві рекомендації, стандарти підприємства.

Завдання підбору й розміщення службовців вимагає всебічного вивчення ділових, політичних і особистих якостей кожного працівника.

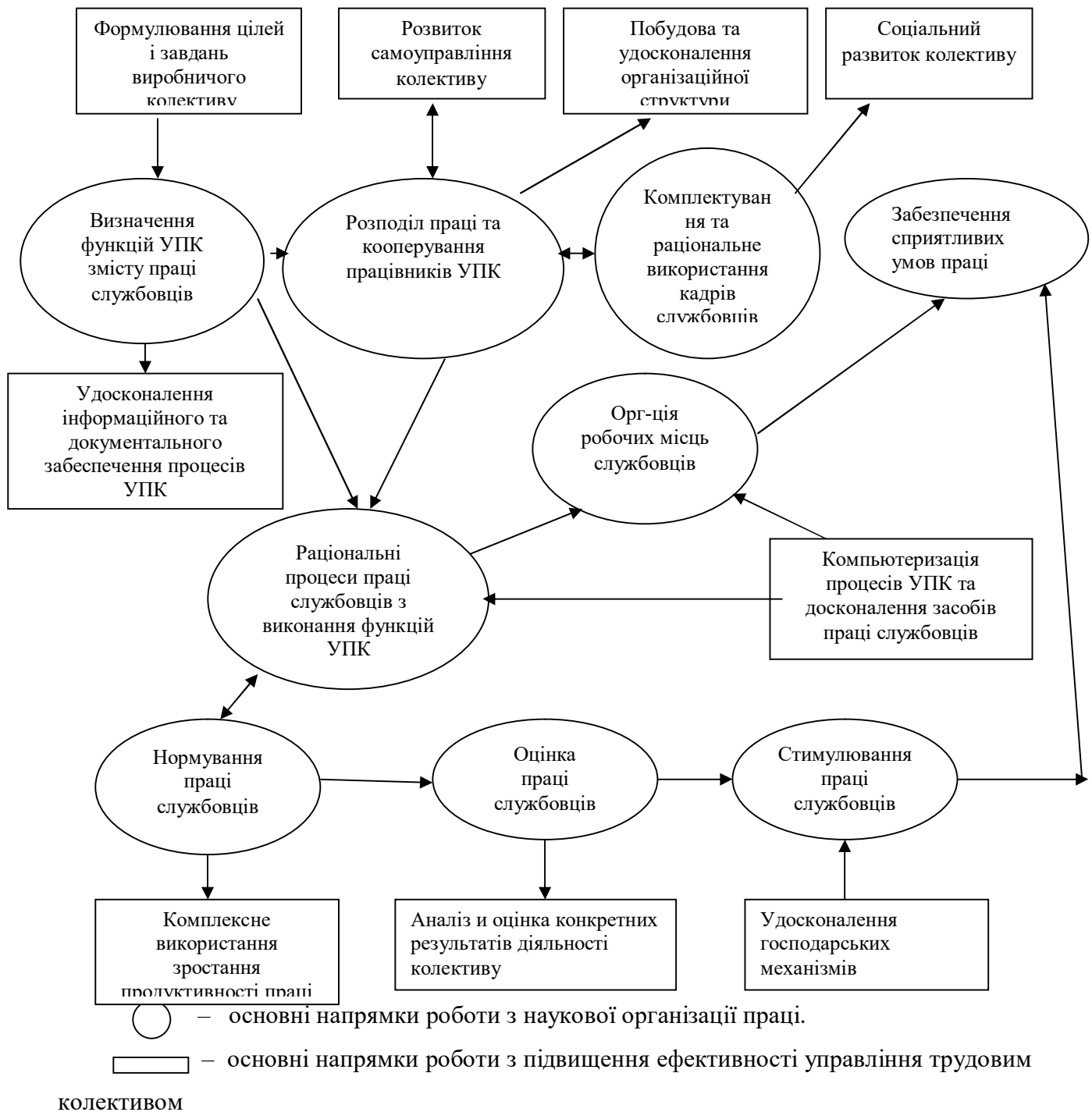


Рисунок 4 – Основні напрямки роботи з НОУП службовців і підвищенню ефективності управління ПК

Організація праці службовців полягає в проектуванні й впровадженні раціональних систем і методів виконання покладених на них функцій. Ці



завдання тісно пов'язані зі створенням прогресивної технології керування у формі відповідних процедур. Основною вимогою раціональної організації й оснащення робочих місць службовців є використання типових рішень з компонуванню робочих місць як у цілому, так і по окремих їхніх елементах стосовно кожної організації робочого місця службовця – комплексне забезпечення його всім необхідним для виконання покладених посадових обов'язків

Поряд із загальними заходами, спрямованими на створення сприятливих умов праці всім працівникам, установлюються специфічні санітарно-гігієнічні й фізіологічні, етичні й соціально-психологічні вимоги й норми.

Вирішення завдання нормування праці службовців полягає в забезпеченні можливості науково обґрунтованого підходу до визначення необхідної чисельності цих працівників і необхідних витрат часу на виконання роботи.

Із цією метою використовують міжгалузеві, галузеві й місцеві нормативні матеріали: нормативи чисельності службовців, норми обслуговування й числа підлеглих (керованості), норми часу на окремі види робіт, нормативи трудомісткості виконання функцій управління.

Оцінка індивідуальної праці ґрунтується на визначенні обсягу, повноти якості своєчасності й виконання покладених на них посадових зобов'язань, включаючи разові доручення й завдання.

Завдання стимулювання праці службовців вирішується на основі розробки й введення систем матеріального й морального заохочення ефективної роботи, як окремих працівників, так і колективів, структурних підрозділів шляхом раціонального використання наявних для цих фондів оплати праці або фондів зарплати й преміювання.

Всі напрямки роботи з наукової організації праці службовців тісно пов'язані між собою, а також з іншими напрямками ефективності керування колективом.

Склад функцій керування колективом є основою визначення змісту праці службовців, побудови й удосконалення оргструктури.

Вирішення проблем розподілу праці робить розвиток самоврядування працівників вирішується у взаємозв'язку розподілу праці й із заходами щодо соціального розвитку колективу.

## **ЗМ 2 Самоактуалізація особистості менеджера.**

### **Тема 4 Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу**

Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію управлінської праці, особливе місце займає його нормування.

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах.

Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників.

Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління.

Відсутність твердих нормативів на виконання окремих видів робіт веде до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, викликає нераціональне використання знань і досвіду працівників апарату управління.

Особливості управлінської праці помітно звужують можливості впровадження у практику роботи норм і нормативів. Однак зміни у функціях керівництва, викликані переходом до ринкової економіки, свідчать про те, що значна частина управлінських робіт підлягає нормуванню.

До нормування управлінської праці ставляться наступні вимоги:

- встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці;
- розширення сфери застосування нормування праці;

- удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;

- зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів.

Для нормування управлінської праці застосовують такі методи:

- розрахункові (аналітичні). За їх допомогою аналізують використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їхньої праці можна прийняти як еталонний, а структуру їхнього робочого дня вважати нормативом;

- дослідницькі.

Вони допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії і хронометражу вивчають усі види робіт, їх структуру і витрати робочого часу. Після цього визначають усереднені показники, які є нормативами. Розробка науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє:

- більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління;

- ефективніше використовувати матеріальні стимули;

- раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці;

- розробляти прогресивні технології;

- удосконалювати методи роботи апарату управління.

Однак оскільки сфера управління включає велику розмаїтість видів робіт навіть у межах однієї функції управління, не існує універсальних норм витрат праці. Підхід до нормування окремих видів робіт повинен бути диференційованим.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити наступні види норм:

- 1) норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник) – для керівників;

Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 22, тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік (в середньому – 7 чоловік).

2) укрупнені нормативи чисельності (типові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, необхідна для повного і якісного виконання робіт у певних організаційно-технічних умовах - для фахівців;

3) нормативи часу й обслуговування (визначаються залежно від трудомісткості робіт) – для технічних виконавців.

Виділяють такі методи нормування управлінських робіт:

- метод аналогів (найбільш розповсюджений): встановлюють нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями. Цей метод доцільно використовувати для визначення обсягів робіт тих категорій апарату управління, праця яких взагалі не піддається задовільному обліку через відсутність критеріїв регламентації термінів виконуваної ними роботи;

- методи прямого нормування: використовують для визначення нормативів постійно повторюваних робіт.

- методи непрямого нормування: враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

За допомогою цих методів встановлюють укрупнені нормативи чисельності різних категорій працівників. Крім того, методи непрямого нормування застосовують для встановлення норм обслуговування, тобто кількості обслуговуваних працівників, що приходить на одного обслуговуючого (наприклад, кількість робочих на одного комірника).

Норма обслуговування передбачає якісне обслуговування даним працівником апарату управління певної кількості працюючих. Вона встановлюється для фахівців і технічних виконавців, що мають нерівномірне навантаження у різні періоди часу.

*Облік та аналіз робочого часу менеджера*

Уважне спостереження за роботою менеджера дозволяє погодитися із ствердженням С. Н. Паркінсона про те, що для марної витрати часу меж

практично немає. Нестача часу не дозволяє успішно справлятися з покладеними обов'язками, приводить до перенапруженості у процесі роботи. Слова «у нас немає часу», часто повторювані деякими менеджерами, є яскравим показником недостатнього уміння управління своїм робочим часом і недостатньо ефективної організації праці. Дослідження свідчать, що у зв'язку з невмінням правильно розподіляти час корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70 – 80 %.

Незадоволеність нестачею часу повинна змусити менеджера періодично проводити аналіз його використання.

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснювати класифікацію робіт, що ним виконуються.

Класифікація видів робіт для аналізу змісту роботи менеджера:

1) за змістом:

- комплексні;
- економічні;
- технічні та ін.

2) за характером спонукальних причин:

- за власною ініціативою;
- з ініціативи підлеглих;
- з ініціативи зверху (у залежності від рівня управління).

3) за періодом, що охоплює управлінську діяльність:

- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові.

4) за характером виконуваної діяльності:

- збори, наради;
- прийом відвідувачів;
- обхід та ін.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання, економію. Від цього багато в чому залежить успіх

будь-якого працівника. Щоб справитися з таким завданням, необхідно точно знати, на що час витрачається, на що його треба витратити і робити все якнайшвидше.

Для удосконалення організації управлінської праці треба проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою (вибір методу залежить від завдань і їх масштабів):

- порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами (проте на багато управлінських робіт нормативи відсутні, тому доцільно застосовувати інші методи);
- методу порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня;
- хронометражу – спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або її загалом для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм. Психологічно він неприємний для працівника, але відіграє дуже важливу роль у справі наукової організації праці, зокрема, управлінської.

Хронометраж використовують, якщо операції дуже короткочасні (наприклад, конвертування); необхідно вивчити окремі їх елементи, що повторюються, важливі в даний момент; врахувати усі витрати часу на операцію. Він може бути:

- безперервним;
- вибіркоvim (для окремих елементів операцій);
- цикловим (застосовується при спостереженні за найкоротшими елементами шляхом об'єднання їх у групи в різних комбінаціях).

Фотографія робочого часу (індивідуальна і групова; суцільна і вибіркоva) доцільна при обстеженні великої групи виконавців, які здійснюють ідентичні роботи, з охопленням їх усіх або більшої частини, як правило, протягом 10 – 15 днів по 5 днів у кожній декаді місяця в періоди з найбільш типовим складом робіт.

Основними документами при цьому є карта фотографій, що містить назву підрозділу, дату, відомості про тих, що спостерігаються, характеристики робочого місця і обладнання і лист спостереження, який відображає час початку і закінчення окремих операцій, їх тривалість, поєднання, результати, примітки, з яким працівника знайомлять.

При розподілі робочого часу менеджерів важливо визначити час перешкод. Шляхом самофотографії протягом декількох типових робочих днів можна одержати уявлення про те, де розташовані найменш і найбільш піддані перешкодам тимчасові зони. Звідси випливає, що напружену роботу, пов'язану з вирішенням найважливіших завдань, доцільно планувати у найменш піддані перешкодам зони часу. Разом з тим рутинну, просту роботу (читання газет, кореспонденції і т.п.), що менш чутлива до перешкод, можна планувати на фази великих перешкод. Слід врахувати, що планувати треба не роботи, а цілі, тому що кожна з них може потребувати виконання безлічі робіт.

За даними самофотографій робочого часу менеджерів їх робочий день можна поділити на чотири частини:

Обговорення проблем і прийняття рішень при безпосередньому контакті зі співробітниками (40 % часу).

Прийняття рішень у результаті обговорення виробничих проблем по телефону і на нарадах (20 % часу).

Вирішення питань із представниками зовнішніх організацій (20 % часу).

Самостійне прийняття рішень і обмірковування ситуацій у процесі роботи з документацією, іншими джерелами інформації (20 % часу).

Самофотографія економічна, але не дає точних результатів і пов'язана з труднощами в обробці матеріалів.

Формою самофотографії є щоденник робочого часу керівника або фахівця. Роботи в ньому записують у тій послідовності, в якій вони виконуються, і відповідно записують витрати часу на них. Існують книжкова,

реєстрова карткова форми ведення такого щоденника, аналіз яких дозволяє економити до 50% робочого часу.

На основі даних фотографії робочого часу (в хвилинах) можна отримати декілька корисних показників, зокрема:

1) Коефіцієнт використання робочого дня (Кв.р.д):

$$\text{Кв.р.д} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОМ} + \text{ВОП}}{\text{Тривалість робочого дня}} \quad (4.1)$$

ПЗ + ОП + ОМ + ВОП (у хвилинах),

де ПЗ – підготовчо-заклучний час;

ОП – оперативний час;

ОМ – час обслуговування робочого місця;

ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

2) Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника (Кв.р.ч.):

$$\text{Кв.р.ч} = \frac{\text{ПП} - \text{ВОП}}{\text{Тривалість робочого дня}}, \quad (4.2)$$

де ПП – перерви, що залежать від працівника.

3) Коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника (Кв.р.ч.):

$$\text{Кв.р.ч} = \frac{\text{ПН}}{\text{Тривалість робочого дня}}, \quad (4.3)$$

де ПН – втрати робочого часу, що не залежать від працівника.

На основі даних показників можна визначити:

4) Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу Кп.п.п.:



$$\underline{K_{п.п.п.} = \frac{ПП - ВОП + ПН}{ОП}}. \quad (4.4)$$

Доцільно здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і не властивих посадовим обов'язкам робіт

Для аналізу окремих видів робіт використовують опитування, які можуть бути усними і анкетними; останні є складнішими, але дозволяють отримати більш надійні відповіді. Анкети, що заповнюються по групах посад, повинні містити особисті відомості про працівника (вік, стаж і т.п.), бути зрозумілими, цілеспрямованими, короткими, доступними для машинної обробки, зручними для заповнення. Питання формулюють чітко і недвозначно.

Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно (як показують дослідження, таких буває до 25 %), яку можуть (можливо, з великим успіхом) виконувати інші особи, що віднімає час в інших, називається діагностикою часу.

Дослідження свідчать, що 20 – 30 % робочого часу керівник витрачає на розглядання кореспонденції, переглядаючи в день до 100 документів, з яких тільки 30 по-справжньому потрібні; йому доводиться підписувати в рік до 20 тис. документів, витрачаючи на це близько трьох тижнів. Підраховано, що по всіх каналах з внутрішніх джерел інформації поступає на 30 %, а із зовнішніх на 40 % більше, ніж потрібно.

Основними причинами втрат часу в діяльності менеджера є:

- нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи;
- незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;
- неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що приводить до багаторазової переробки однієї і тієї ж роботи;

- відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;

- нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради. Менеджеру необхідно проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу.

Для того, щоб зрозуміти всю глибину проблеми управління часом менеджера, необхідно зрозуміти насамперед причини дефіциту часу, до яких належать:

*Постійний поспіх.* При поспіху керівник не встигає навіть зосередитися на проблемі. Отже він не думає про засоби вирішення, а керується першим, що прийшло на думку.

*Накопичення робіт.* При цьому керівник починає займатися різноманітними дрібними і не дуже важливими справами. У нього немає чіткого розподілу робіт за ступенем важливості, він не займається аналізом ключових, перспективних питань.

*Постійні доопрацювання вдома.* При цьому час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, що позначається на його працездатності наступного дня і в остаточному підсумку призводить до втрати здоров'я.

*Перевтома.* Наслідок тривалої роботи в умовах постійного поспіху.

*Метушливість.* Це результат поганої організованості дня, а також іноді залежить від імпульсивності й особливостей людини.

*Безплановість роботи.* Є результатом способу життя не тільки самого керівника, але й загального стилю життя даної організації.

*Слабка мотивація праці.* Наслідком є низька продуктивність, що породжує хронічну нестачу часу.

## **Тема 5 Організація робочого місця. Умови праці**

Від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці керівників усіх категорій незалежно від посади,

яку вони займають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки обладнання його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

Праця менеджера – це не тільки суто розумова діяльність. У процесі виконання своєї роботи керівник працює на комп'ютері, користується телефоном, факсом, модемом, технікою для множення документів. Його праця - це безліч різних рухів, простих та складних, таких, які виконуються лише один раз, та таких, які повторюються багато разів, що потребують уваги або виконуються автоматично.

Досить часто роботу керівника вважають легшою порівняно з іншими видами праці тільки тому, що робота керівника часто виконується сидячи. У більшості випадків робота керівника проходить за розрахунками та роботою на комп'ютері. Але сидяча робота сама по собі є стомлюючою через те, що пов'язана з постійним статичним напруженням м'язів та багатьма іншими шкідливими для організму явищами, які виникають через відносно нерухливе положення тіла. Ось чому праця керівника потребує раціональної організації робочого місця.

Розглядаючи загальні питання організації праці керівника, необхідно передусім звернути увагу на те, наскільки робоче місце відповідає основним вимогам, яким чином воно обладнане, відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника. Саме відповідність меблів антропометричним розмірам працівника забезпечує оптимальне робоче положення, а будь-яка невідповідність їх робить розумову працю важкою, продуктивність праці низькою, працівник швидко втомлюється.

Робоче місце керівника – це кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру:

- раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції;
- ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками;
- підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам:

- площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам;
- меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються;

– меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи (наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).

При цьому меблі слід добирати згідно з функціональними, ергономічними, психофізіологічними і естетичними вимогами. Розміщення меблів і засобів оргтехніки має забезпечувати зручне їх використання.

Організація робочого місця менеджера передбачає:

- упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Робоче місце керівника, який здійснює прийом працівників у службових і особистих справах, проводить на робочому місці наради, приймає і передає конфіденційну інформацію, розміщують, як правило, в окремому приміщенні (кабінеті).

Для кабінету використовують кімнати з природним освітленням прямокутної форми з співвідношенням сторін 1 : 1,3 або 1:1,5 і гранично 1:2.

Квадратні приміщення менш зручні для розміщення кабінету. Мінімальна висота кімнат – 3,25, ширина – 3 м.

Площа кабінету повинна коливатися від 12 до 40 м<sup>2</sup>. Вона визначається функціями, громадським становищем керівника і не повинна перевищувати розумних меж.

Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які сприятливо впливають на нервову систему і поліпшують освітлення - слонової кістки, світло-жовтий, світло-голубий, світло-зелений, світло-бежевий.

Робоче місце керівника може також бути в загальному приміщенні. При цьому його розташовують окремо від робочих місць підлеглих, воно повинно займати більшу площу, ніж їх робочі місця. У деяких випадках робоче місце можна розміщувати на підвищенні (платформі). Це забезпечує можливість спостереження за робочими місцями виконавців.

З метою часткової візуальної і звукової ізоляції робочого місця керівника використовують стаціонарні і пересувні перегородки, збірно-розбірні екрани, шафи, боксові розділювальні перегородки, декоративні рослини тощо.

#### *Планування робочого місця менеджера*

Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів. Крім того, воно повинно виключати витрати часу, пов'язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон:

- робочої зони;
- зони нарад;
- зони відпочинку.

Відповідно до цього є доцільним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

До набору меблів для робочої зони, як правило, входить двотумбовий стіл, стіл-приставка, підйомне-поворотне крісло, бокс для документів, шафа для книг або кабінетна стінка. У робочій зоні можуть бути інші меблі і технічні засоби, які використовує менеджер у процесі роботи.

При плануванні робочої зони менеджера можна користуватися такими рекомендаціями:

- письмовий стіл слід розташовувати перпендикулярно до вікна;
- вхідні двері повинні бути в поні зору менеджера;
- бажано, щоб вікно було зліва;
- письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерела тепла;
- меблі, як правило, за спиною керівника не розмішують, але винятком можуть бути екран, демонстраційна дошка та ін.;
- якщо в одному кабінеті два робочих місця, то прохід між ними повинен бути не менше 100 – 120 см;
- якщо відчинені одна шафа, тумба, бокс чи ящик стола, вони не повинні перешкоджати доступу до інших шаф, боксів;
- робоче крісло, письмовий стіл і стіл – приставку слід розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

У зоні нарад розміщують стіл для нарад із стільцями (кріслами) і крісло для головуючого. Залежно від площі кабінету і чисельності працівників, які звичайно беруть участь у нарадах, ця зона може бути організована самостійно або суміщена з основною робочою зоною. В останньому випадку стіл для нарад розміщують перпендикулярно до письмового стола керівника. Кількість крісел за таким столом не повинна перевищувати 4 – 5 з кожного боку.

Зону відпочинку обладнують журнальним столиком, кріслами для відпочинку, джерелами локального освітлення, телевізором, її розташовують, як правило, в тій частині кабінету, яка протилежна робочій зоні.

Планування і естетичне оформлення кабінету здійснюють відповідно до вимог естетичної єдності обладнання, колірного оформлення і відповідного реквізиту. Оформлення повинно відповідати смаку володаря кабінету. В кабінеті можуть бути портрети, картини, скульптури, альбоми, призи, одержані підприємством на престижних виставках, стилізовані чи натуральні зразки продукції, макети найновіших технічних пристроїв, які виробляє підприємство, карти і схеми міжнародних зв'язків підприємства, художньо виконані діаграми тощо. Номенклатуру, чисельність і розміщення предметів естетизації середовища встановлюють відповідно до інтер'єру кабінету при консультації дизайнера.

У кабінеті керівника можуть бути квіти і декоративні рослини. З них можна створити композиції, декоративні ансамблі.

При розміщенні предметів і засобів праці безпосередньо на письмовому столі або тумбі доцільно враховувати такі рекомендації:

- не тримати на столі нічого зайвого (кожен предмет на столі, навіть чистий аркуш паперу, постійно відвертає увагу), а тільки все необхідне;
- все, що беруть правою рукою, розміщують справа, інше зліва; таким же повинно бути і розташування предметів у ящиках письмового столу;
- усі предмети розміщують так, щоб забезпечити найкращу послідовність переміщення; при цьому слід прагнути виробити оптимальну їх послідовність;
- кожен предмет повинен мати своє місце і це розміщення повинно бути постійним;
- письмовий стіл слід використовувати тільки для поточної роботи, а не для складування книг, документів та інших матеріалів, у тому числі й архівних;
- документи, які використовують у поточній роботі, необхідно розміщувати так, щоб забезпечити швидкий їх огляд і пошук;
- комп'ютер можна розміщувати як праворуч, так і ліворуч, а клавіатуру, як правило, праворуч або в центрі;

- засоби зв'язку (телефони, викличні і переговорні пристрої) розташовують зліва від керівника на робочій поверхні стола чи приставної тумби, що дає змогу залишити праву руку вільною для роботи;

- канцелярські приладдя слід зберігати в спеціальних лотках з розділювачами.

Меблі, які використовують для обладнання кабінету менеджера, – столи, шафи, крісла, стільці, бокси, сейфи, полиці – можуть бути різноманітної форми, кольору, розмірів і конструкцій.

Важливо, щоб усі елементи обладнання відповідали смаку менеджера, характеру його роботи, забезпечували комфортні умови праці.

Розміри меблів повинні відповідати антропометричним даним керівника. Далеко не завжди меблі, які випускають масово, наприклад, столи, робочі крісла підходять для осіб високого (низького) росту. Слід добирати такі меблі, які б забезпечили правильну робочу позу, зручність при виконанні усіх видів робіт. Якщо необхідно, це можна зробити кількома технічними операціями (змінити висоту стола або крісла, видалити середній ящик стола, виготовити приставку та ін.).

Поверхня меблів повинна бути твердою, гладенькою, вкритою матеріалом, який виключає відблиски від природного та штучного освітлення

У кабінеті менеджера може бути кілька столів. Письмовий стіл – основний елемент робочого місця. Використовують двотумбовий стіл. Робоча поверхня письмового стола повинна бути досить великою, що створює додаткові зручності для розміщення великоформатних матеріалів. Вона може бути збільшена за рахунок відкидної дошки, різних приставок та ін. Середній ящик у конструкції столу не передбачений. Ящики столу повинні бути пристосовані для зручного укладання, пошуку і виймання справ, письмового приладдя, блокнотів тощо. Вони повинні бути обладнані пристроєм для вертикального зберігання справ і мати секції.



Оптимальна висота робочої поверхні стола залежить від росту людини і становить: при рості до 160 см – 70 см, від 161 до 170 см – 72 см, від 171 до 180 см – 75 см, більш ніж 180 см – 78 см.

Приставні столи бувають двох типів. Перший тип – одно- або двотумбовий стіл – призначений для розміщення засобів оргтехніки і особистих речей (у ящиках). Його розташовують перпендикулярно до письмового столу, зліва від крісла керівника у вигляді букви «Т». Замість такого столу може бути спеціальна тумба, де зберігають особисті речі, предмети гігієни, медикаменти, мінеральну воду, документи, які використовуються рідко, канцелярські приладдя тощо.

Другий тип – безтумбовий стіл, за яким розміщуються відвідувачі. Його розташовують перпендикулярно до центральної частини письмового столу і розраховують для розміщення двох – чотирьох чоловік. Робоча поверхня приставного столу має бути в одній площині з робочою поверхнею письмового.

Стіл для засідань не примикає до письмового столу, його розміри визначаються максимальною кількістю запрошених на засідання робітників. Навколо столу розміщують стільці або крісла, на столі - креслення, рисунки, схеми, макети та ін. У разі потреби на столі або приставці до нього розташовують діапроектор. Уздовж стола на стінах або спеціальних пересувних стояках прикріплені кронштейни для схем, карт, плакатів.

Крісла і стільці, які використовують у кабінеті, повинні бути зручними в користуванні, а крісло керівника може бути пристосоване і для короткочасного відпочинку.

Крісло менеджера повинно мати підйомно-поворотний механізм, який забезпечує вибір найбільш зручної пози. Оптимальна висота сидіння залежить від росту людини і становить при рості 161 – 170 см – 45 см; 171 – 180 см – 47 см; понад 180 см – 49 см. Доцільно, щоб робоче крісло мало напівтверді спинку і поруччя, поворотний механізм.

Шафи, полиці і бокси – невід’ємна приналежність кабінету. Шафи можуть бути книжкові, для верхнього одягу, рідше – конторські (для зберігання справ). Використовуючи типові елементи збірно-розбірних меблів, можна здійснити необхідне компонування елементів, надаючи комплекту меблів форму, яка відповідає функціональному призначенню (зберігання справ, креслень, макетів, зразків продукції тощо).

Нерідко в кабінетах менеджерів є бокси для зберігання справ у вертикальному або підвішеному положенні.

Якщо в кабінеті є сейф, доцільно, щоб він був прихований якоюсь перегородкою чи знаходився поза полем зору відвідувачів.

У кабінеті можуть бути грифельна дошка (вона має бути прикрита світлонепроникною декоративною шторою), стенди і кронштейни для розміщення схем, креслень, плакатів і графіків, стіл для макетів і моделей.

Якщо в цьому є потреба, у кабінеті встановлюють кондиціонер, вентилятор, озонатор, сонцезахисні жалюзі, калорифер тощо.

## **Тема 6 Організація й проведення нарад і зборів**

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 % до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається на їх підготовку, Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

На нарадах керівник роз’яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з’являється наказ, розпорядження або вказівка, працівники, які були присутні на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Наради і засідання – найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки

колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних людей, які рідко виступають.

Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для організації і проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них - один з найважливіших елементів підготовки керівника, удосконалення організації його роботи. Слід зазначити, що практика проведення численних і багатолюдних нарад, яка набула значного поширення на деяких підприємствах, призводить до того, що керівники підрозділів і головні спеціалісти нераціонально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання своїх прямих обов'язків, не можуть кваліфіковано й оперативно впливати на організацію роботи.

Порядок, коли всі або більшість питань, з яких рішення мають бути прийняті тільки конкретними керівниками, розглядають на нарадах, знижує відповідальність керівного складу, зменшує ініціативу, бажання самостійно приймати рішення.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори.

*Нарада* – це форма управлінської діяльності, змістом якої є. спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Нарада – одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

*Засідання* – це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

*Збори* – це спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.).

Слід зазначити, що в практиці управлінської діяльності переважають наради.

Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

До позитивних сторін ділової наради належать:

- можливість оперативно й у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;

- прийняття колегіальних рішень.

При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки й обліку, а не видачі інформації.

До негативних сторін ділової наради належать:

- її висока вартість;

- невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1) За цілями:

- навчальні (мета наради – передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);

- роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, правильності та своєчасності його стратегії і дій);

- проблемні (мета наради – розробка шляхів і методів вирішення проблем);

- координаційні (мета наради – координація роботи підрозділів);

- інформаційні (мета наради – здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2) За способом проведення:

- диктаторські;

- автократичні;

- сегрегативні;
- дискусійні;
- довільні.

Диктаторська нарада характеризується такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад – збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень;

Автократична нарада є різновидом диктаторської. Її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд.

Сегрегативна нарада передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.

Дискусійні наради являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організовують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більше як 15 чоловік. Кожний учасник дискусійної наради має змогу вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дозволяє відкрито обговорювати будь-які погляди, в тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу;

Довільна нарада, як правило, має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємозв'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або досить великої і важливої проблеми.

3) За ступенем підготовленості:

- заплановані;
- позапланові.

До запланованих нарад належать:

- наради, які регулярно проводять керівники,
- щотижневі наради, наприклад з якості, та ін. їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії та ін.;

– наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;

– позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

4) За періодичністю:

- разові;
- регулярні;
- періодичні.

5) За кількістю учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);
- розширені наради (до 20 чоловік);
- представницькі наради (понад 20 чоловік).

6) За складом учасників:

- наради з постійним складом учасників;
- наради з непостійним складом учасників;
- наради зі змішаним складом учасників;
- наради зі складом, регламентованим нормативним актом.

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань.

У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи: підготовка наради, проведення наради, підведення підсумків наради.

Підготовка наради включає: планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення.

Проведення наради включає: відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання, обговорення доповіді.

Підведення підсумків наради включає: прийняття рішення, підписання протоколу, контроль за виконанням прийнятих рішень.

Метою інструктивної наради є передача її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців.

Оперативна нарада відрізняється від інших стабільним складом учасників, постійним місцем і часом проведення, відсутністю заздалегідь підготовленого порядку денного, відносною нетривалістю. Основне завдання такої наради – одержання інформації «знизу» про стан справ.

За допомогою наради методом «мозкової атаки» дістають кількісні оцінки і дані за умови чіткого формулювання проблеми. Особливості методу полягають у тому, що він дає змогу мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язанні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольняло усіх учасників і свідомо приймалося ними.

Нарада без наради проводиться в три етапи: керівник формулює у письмовому вигляді проблему, яка вимагає колективного рішення; підбирають необхідні дані і вихідні матеріали для вирішення проблеми, а також складають список осіб, які можуть взяти участь у пошуку оптимальних рішень, їм висилають бланки з письмовим формулюванням проблеми і вказівкою місцезнаходження матеріалів для її можливого вирішення; кожен з

учасників повинен виробити свою точку зору і письмово викласти її на тому ж бланку. Один з учасників обговорення, призначений керівником, збирає заповнені бланки, знайомиться з їх змістом, розмовляє з кожним учасником, уточнюючи пропозиції і приймає остаточне рішення щодо вирішення проблеми.

Поєднання можливостей телефону, телебачення та обчислювальної техніки дало змогу створити новий тип комунікацій, що набув значного поширення - телеконференції.

### **ЗМ 3 Розвиток менеджерського потенціалу**

#### **Тема 7 Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядницька робота**

Рациональна організація управлінської праці вимагає відповідних форм її розподілу і кооперації.

Розподіл управлінської праці – це об’єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Таблиця 1 – Види розподілу управлінської праці у підприємствах

Вид	Сутність
Функціональний	Процес виділення функцій, об’єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління
Ієрархічний	Розподіл робіт за функціями, рівнями ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами і формування на цій основі їхніх повноважень
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки
Кваліфікаційний	Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників
Посадовий	Розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції



У таблиці 1 наведено основні види розподілу управлінської праці на підприємствах. Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, які займаються управлінською працею. Розподіл праці передбачає її кооперацію. Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи працівників у процесі спільного виконання взаємозв'язаних трудових процесів.

Оскільки кооперація виступає матеріальною основою об'єднання людей в спільному трудовому процесі, особливу актуальність має аналіз теоретичних аспектів її розвитку, що вимагає як переусвідомлення спадщини і уроків минулого, так і узагальнення змін, що відбуваються в економіці і в суспільстві загалом. Виникає необхідність осмислення нових підходів до кооперації, яка об'єднує людей в колективи за принципом не примусу, а добровільності.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці. Перша - це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальний розподіл праці. Вертикальна форма розподілу праці відокремлює роботу з координування дій від самих дій.

Діяльність з координування роботи інших людей і складає управління. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками:

- 1) загальне керівництво – розробка і реалізація головних, перспективних напрямків діяльності організації;
- 2) технологічне керівництво – розробка і впровадження прогресивних технологій. Це раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації і автоматизації виробництва;
- 3) економічне керівництво – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації і забезпечення її рентабельної роботи;

4) оперативне управління – складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців по робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю;

5) управління персоналом – підбір, розстановка і розвиток трудових ресурсів організації.

Розподіл і кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення функцій, які виконуються працівниками. Виділяють наступні групи функцій:

- локальні функції: реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій і, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранту цін);

- наскрізні: відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами (наприклад, робота з інвентаризації товарно-матеріальних цінностей: беруть участь працівники бухгалтерії, відділу організації торгівлі, комерційного відділу, відділу цін);

- кінцеві – функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності організації в цілому.

Цей результат відображає зовнішні контакти організації (наприклад, розробка бізнес-плану, на основі якого будуть залучатися банківські кредити; розробка службового листа постачальнику і т.п.). За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на:

- керівників;
- фахівців;
- службовців (технічних виконавців).

*Керівник* – це працівник, який очолює організацію, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. Керівники організують підготовку управлінських рішень, приймають

управлінські рішення і контролюють їхнє виконання. Праця керівника є самою складною і відповідальною у системі управління організацією.

*Фахівці* – це працівники, які виконують функції управління, наприклад економісти, бухгалтери, фахівці з управління персоналом, по зв'язках із громадськістю, з маркетингу, юристи. Вони аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог. У їхній діяльності переважають логічні операції, що не виключають творчості.

*Технічні виконавці* – це працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників, наприклад секретарі, друкарки, архіваріуси, оператори. Вони виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї рутинної роботи і забезпечуючи їх необхідною інформацією. У їхній діяльності використовуються стандартні процедури й операції, тому вона в більшій мірі підлягає нормуванню, ніж інші категорії.

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Так, керівникові підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами і напрямками діяльності;
- керівники ряду підрозділів;
- окремі працівники (референти, секретарі, помічники та ін.);
- керівники неформальних підрозділів, що створюються на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;
- голови комісій, що створюються керівником.

До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожний заступник директора, підпорядкований директору, при виконанні функцій

загального керівництва одночасно є вищим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Керівники підприємств, які прогресивно думають і діють, прагнуть до більш повної передачі функцій заступникам. Отже, кожний заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи.

#### *Розпорядча діяльність менеджера*

Об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів управління виступають організаційні відносини, що становлять частину механізму управління. Оскільки за їх допомогою реалізовується одна з найважливіших функцій управління – функція організації, завдання організаційно-адміністративної діяльності полягають у координації дій підлеглих.

Справедливо критикувалися і критикуються важелі адміністративного управління, однак потрібно мати на увазі, що ніякі економічні методи не зможуть існувати без організаційно-адміністративного впливу, який забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів.

Підхід, згідно з яким сфера впливу економічних методів поширюється тільки за рахунок витіснення організаційно-адміністративних методів управління, не можна визнати правомірним ні з наукового, ні з практичного погляду оскільки механізми їх дії принципово розрізняються. Організаційно-адміністративні методи, в основному, спираються на владу керівника, його права, властиву організації дисципліну і відповідальність. Керівник представляється тут як адміністратор, суб'єкт влади, який спирається на надане йому в цьому право. Але адміністративні методи не треба ототожнювати з вольовими і суб'єктивними методами керівництва, тобто адмініструванням.

Сучасний період становлення ринку сприяє розширенню діяльності підприємств торгівлі і громадського харчування, ускладненню економічних зв'язків, посиленню конкуренції. У цих умовах для забезпечення ритмічної, узгодженої діяльності апарату управління не достатньо використовувати тільки методи організаційного впливу.

На відміну від організаційних методів, спрямованих на формування системи управління, розпорядчі дають змогу вирішити тільки окремі питання. Розпорядчий вплив не припускає будь-яких варіантів у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

Наказ – це розпорядчий документ, виданий керівником підприємства, яке є самостійним господарським суб'єктом, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним. Залежно від змісту розрізняють накази із загальних питань, пов'язаних із створенням, організацією, ліквідацією, перейменуванням, зміною масштабу діяльності підприємства або структурного підрозділу, затвердженням або зміною положень, інструкцій, правил, структури, і накази з особового складу, якими оформляють призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення та інші дії щодо працівників.

Накази з особового складу видають на підставі заяв, доповідних записок та інших документів. Як правило, пункти в них розташовують у такій послідовності: призначення на посаду, переміщення, звільнення від роботи, надання відпустки та ін. Проект наказу в разі потреби узгоджують з керівниками зацікавлених підрозділів, юрисконсультom.

Розпорядження – це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань.

Аналогічно до наказу текст розпорядження має констатуючу і розпорядчу частини. В останньому пункті розпорядження зазначають осіб, на яких покладають обов'язки з контролю за їх виконання. Розпорядження, як правило, мають обмежений строк дії і стосуються вузького кола питань і виконавців.

Найбільш поширеною формою розпорядчого впливу є усна вказівка керівника. Найчастіше цю форму застосовують керівники низової ланки: адміністратори, завідувачі виробництва, секцій і відділів. На вищих рівнях управлінської ієрархії кількість усних вказівок зменшується.

Основною формою офіційних відносин у системі управління є віддача розпоряджень. Розпорядження – це повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності. Воно містить встановлення обов'язкового для виконання завдання, перелік обмежень (тобто того, що не слід робити) і в окремих випадках інструкції про порядок виконання завдань. Розпорядження повинні відповідати стратегії організації і компетенції як керівника, так і виконавця; бути обґрунтованими і чітко сформульованими, забезпеченими необхідними матеріальними і інформаційними ресурсами; дозволяти перевіряти й оцінювати результати дій, спрямованих на їхнє виконання.

За способом віддачі розпорядження можуть бути:

- усними;
- письмовими;
- змішаними.

Це залежить від терміновості і важливості розв'язуваної проблеми, взаємин між керівником і підлеглими, ступеня зрілості останніх.

Усні (не документовані) розпорядження віддаються при вирішенні термінових завдань малої і середньої складності і важливості в невеликих стабільних колективах.

Специфікою усних розпоряджень є можливість неоднозначного тлумачення їхнього змісту (як того, хто його віддає, так і того, хто його одержує).

Якщо розпорядження довге, його завжди краще віддавати в письмовому вигляді (тому що людина запам'ятовує обмежений обсяг інформації). Письмові розпорядження кращі також у великих організаціях.

Розпорядження можуть бути змішаними (спочатку для оперативності віддаються усні, в тому числі телефонні, а потім робиться письмове підтвердження).

У цілому вважається, що службові розпорядження все-таки потрібно давати в письмовій формі, а особисті проблеми вирішувати в усній.

Залежно від цілей, особливостей ситуації, особистості і рівня розвитку працівників розпорядження можуть бути:

- директивними (наказ, команда, доручення і т.д.);
- демократичними (рада, рекомендація, прохання, виклик добровольців).

Наказ зобов'язує підлеглих визначеним способом, точно та у встановлений термін виконати завдання, що складає сутність розпорядження, і за змістом буває наказом, в якому будь-що наказується, забороняється або інструктується.

Наказ, що віддається усно, називається командою.

Іноді накази як додаткову інформацію можуть містити перелік санкцій, що застосовуються при порушенні термінів або порядку виконання завдання.

На відміну від наказів доручення регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим право у виборі способу дій, а іноді і термінів виконання. Зміст доручення – інформація про конкретні цілі і завдання, на підставі якої підлеглі можуть самостійно працювати. Ця інформація повинна бути чіткою і зрозумілою, тому неясні питання обмовляються відразу. У термінових випадках доручення можуть мати попередній характер.

Якщо завдання звичайне, а відносини довірливі, розпорядженню краще надати форму прохання. Рада залишає певну свободу у відношенні змісту, зберігаючи непорушною лише її основну суть. Від того як віддаються розпорядження, багато в чому залежить якість їх виконання. Тому вони можуть підсилюватися додатковими засобами впливу на виконавця: переконанням, апеляцією до логіки (якщо робітник має однакові з керівником погляди), побажанням, проханням (якщо сутність завдання з моральної точки зору виглядає сумнівною), обіцянкою винагороди, погрозами.

Оскільки мета розпорядження полягає не тільки в тому, щоб зобов'язати підлеглих до тих чи інших дій, але й щоб мобілізувати їхню ініціативу, воно повинно викликати позитивні емоції. Це забезпечується наступним:

- відповідністю можливостям підлеглих, їхній культурі, рівню освіти, психологічним особливостям;
- можливістю прояву особистих здібностей, ініціативи, самостійності;
- розумінням важливості, відповідальності, корисності вирішення сформульованої у завданні проблеми;
- наявністю термінів і форми звітності;
- формуванням у виконавців певного психологічного настрою на необхідні дії шляхом попередньої домовленості, доведенням завдання у формі ввічливого прохання незалежно від особистих відносин, підкресленням здібностей даного працівника успішно його виконати.

Існують рекомендації, які допоможуть завершити зустріч з підлеглим таким чином, щоб розпорядження керівника були сприйняті і виконані. Обов'язковою умовою для точного і повного виконання наказу або завдання, виявлення при цьому самостійності і творчої активності є постановка перед виконавцем конкретних, точних і чітко сформульованих цілей і завдань. Необхідно переконатися, видавши завдання, що підлеглі зрозуміли його так, як того прагнув керівник. Тому доцільно поцікавитись, як уявляє собі



працівник мету і конкретний результат завдання, як збирається діяти, які проміжні результати і терміни слід контролювати.

Виконавець повинен завжди знати, чого від нього чекає керівник.

Одержані виконавцем завдання можна відмінити або змінювати тільки у виняткових випадках. Бажано дати можливість закінчити розпочату роботу навіть тоді, коли результати її використовуватимуться пізніше.

Під час видачі завдання повинен бути встановлений термін його виконання, а якщо необхідно - терміни проміжних етапів і робіт.

Чітко організована, сумлінна праця, майстерність, акуратність, відповідальне ставлення до справи, а не пришвидшення виконавців, постійні окрики («швидше, швидше», «зриваємо графік» та ін.) дають змогу добитися дійсно високих результатів.

Строк виконання документа, який надійшов до установи, визначають з моменту його реєстрації, незалежно від дати розгляду керівниками установ і підрозділів. Строк виконання наказу, розпорядження, вказівок та інших внутрішніх документів визначають з моменту їх підписання; документ, який направлено в нижчестоящу організацію, – з моменту підписання документа керівником вищестоящої організації. Строки виконання усних завдань і доручень встановлює керівник.

Даючи доручення, слід зазначити, як його виконання пов'язане з роботою підлеглого, з оцінкою його діяльності, з внеском в результат роботи групи, відділу. При цьому треба враховувати елементи честолобства, стимулювати максимально повне використання можливостей працівника.

Менеджеру слід давати такі розпорядження, які можна виконати. Віддавати розпорядження тільки тому, що «у нас так прийнято» і бути впевненим у тому, що його не виконають, аморально. Таке розпорядження стимулює формально-бюрократичний спосіб мислення і дій виконавця, позбавляє працю творчих елементів.

Дуже важливо, видавши завдання, дати можливість працівнику діяти самостійно, не заважати йому. При цьому необхідно пересвідчитись, що його права і можливості забезпечують досягнення потрібного результату.

Не слід давати працівникові одночасно кілька завдань. У разі потреби встановлюють черговість їх виконання. Нехтування цією порадою призводить до того, що працівник, діставши кілька завдань, установить зручну для себе пріоритетність їх виконання, що може не відповідати цілям керівника.

Може статися, що, одержавши завдання, виконавець намагатиметься полегшити собі роботу або буде добиватися його скасування. Найчастіше при цьому працівник використовує такі прийоми:

- посилення на зайнятість;
- намагання переконати, що доручення не входить в його обов'язки , передбачені посадовою інструкцією.(При цьому слід зазначити, що посадова інструкція підлягає періодичному перегляду і затверджується керівником. Таким чином, він має право змінити те або інше її положення, крім того, в тексті інструкції слід зазначити, що працівник виконує оперативні та інші вказівки керівника, які впливають з реальних виробничих обставин);
- доведення, що виконання завдання залежить від третьої особи;
- вимагання допомоги, яка явно не може бути надана;
- посилення на відсутність необхідного досвіду, знань, недостатню кваліфікації; (така ситуація спонукає керівника навчати підлеглого або допомагати йому; в тому та іншому випадках частину роботи і відповідальності бере на себе керівник);
- шантаж безпосереднього керівника погрозами скарг на адресу вищестоящої або громадської організації, тощо;
- посилення на те, що виконання завдання нічого не змінить у загальному безладді, тому не слід починати справу;

– вказівка на неточність або незначну помилку в формулюванні завдання і доведення того, що воно незрозуміле і в зв'язку з цим виконати його неможливо;

– намагання переконати керівника в тому, що завдання виконає краще інший працівник.

Керівник повинен уміти визначити обґрунтовані прохання про допомогу і рішуче покласти край спробам ухилитися від виконання завдання.

## **Тема 8 Документування в керуванні**

У процесі діяльності установ виникає необхідність зафіксувати й зберегти інформацію про різні факти, події явищах. Для цього використовують різні носії інформації – папір, магнітні стрічки й диски, перфострічки й перфокарти, фотографій, кінофільми й т.д.

Документ - це кошти закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

Серед носіїв інформації найбільш широке поширення в управлінській діяльності одержали текстові документи, виконані на папері. Вони відіграють більшу роль в організації й удосконалюванні управлінського процесу. Це пояснюється тим, що в документи вносяться попередньо оброблені, істотні відомості; зафіксована в документах інформація надійно зберігається; документи виконують комунікативну функцію, тобто являються засобами зв'язку між різними установами, організаціями й громадянами, служать засобами посвідчення, юридичного доказу інформації, що втримується в них, свідоцтва, використовуваного в суді, органах слідства, арбітражі й ін. містять дані обліку результатів роботи установи.

Документ являє собою практичну цінність і повинен мати максимальну наочність – правильно за формою й по змісту складатися, а також бути придатним до тривалого зберігання.

За допомогою документів можна проаналізувати весь процес управлінської діяльності, тому що в них містяться результати роботи установ, і це дозволяє контролювати їхню діяльність, особливо там, де механізований весь процес створення й обробки документів, правильно поставлена робота з документами.

Класифікація документів – необхідна умова для проведення робіт з їхньої уніфікації, що є важливою передумовою документаційного забезпечення автоматизованих систем керування.

Документи класифікуються по таких ознаках, як спосіб фіксації, зміст, спосіб виготовлення, ступінь складності, місце складання, строки виконання, походження, ступінь гласності, юридична чинність і призначення.

Різноманіття управлінської діяльності, єдність і взаємозв'язок, властиві керуванню, форми й призначення управлінських документів визначаються правовими нормами. Такі документи випускають як найважливіших носіїв інформації, за допомогою якої здійснюється взаємодія об'єктів і суб'єктів керування. Управлінські документи мають наступні особливості:

- створюються, використовуються органами державного керування (суб'єктами й об'єктами) відповідно до встановленої компетенції й поставлених завдань;
- служать коштами закріплення функцій органів державного керування;
- містять, як правило, інформацію правового й довідкового характеру, що відображає природу виконавчої й розпорядницької діяльності певного органа керування;
- процес їхнього створення, форма, зміст, параметри дії регулюються правовими нормами, що надає їм загальну значимість обов'язковості виконання.

#### *Складання й оформлення документів*

Основу документаційного забезпечення діяльності будь-якого підприємства становлять організаційні, розпорядчі й довідково-інформаційні

документи. Організаційні документи (статути, положення, інструкції, правила) на тривалі строки закріплюють і регламентують структуру, завдання, функції, обов'язки, права й відповідальність органів управління та спеціалістів підприємства. Ці документи, що створюються на підприємствах, в установах, організаціях, фірмах, разом із нормативно-правовим й, розпорядчими, довідково-інформаційними й документами колегіальних органів можна умовно віднести до документації із питань загальної діяльності.

Всі документи, що перебувають в установі, складаються й оформляються відповідно до формуляра, прийнятого для даного різновиду документів.

Документ — основний вид ділового мовлення. Він фіксує та передає інформацію, підтверджує її достовірність, об'єктивність.

Документ — це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

Документи виконують офіційну, ділову й оперативну функції, оскільки вони — писемний доказ, джерело відомостей довідкового характеру.

Відтворюють документи на папері, фотоплівці, магнітній та перфострічці, дискеті, перфокарті.

Документ складається із двох частин. У першій утримується підстава складання документа, у другій викладаються прохання, рішення, пропозиції. Залежно від того, у якій послідовності розташовані логічні елементи, використовують прямий і зворотний методи викладу.

При підготовці тексту документа рекомендується дотримувати ряду наступних правил:

1. Документи, що містять інформацію з різних питань діяльності підприємства, організації (доповіді, звіти), діляться на розділи або глави.

2. Кожний розділ повинен мати заголовок, що виражає істоту його змісту.

3. Заміняти складні пропозиції простими, застосовуючи сталі словосполучення; в основному використати прямий порядок слів.

4. У розпорядничьких документах вживати дієслова невизначеної форми (призначити, відрядити, преміювати, затвердити, зобов'язати й т.п.).

Стиль і мова службових документів повинні відповідати наступним принципам:

- дотримання вимог офіційно-ділового стилю й норм сучасної мови.
- використання слів, закріплених практикою документування управлінської діяльності (на ваш номер, належним чином, зазначені факти й ін.).
- широке застосування термінів юридичного й бухгалтерського характеру (позовна заява, претензія, дебет, кредит і т.д.).

При оформленні документів існують певні вимоги, які необхідно дотримувати. Відповідно до цих вимог документ повинен:

- виходити від установи або посадової особи, що мали на це право;
- бути юридично грамотно оформлений. Якщо він виданий на підставі нормативних актів вищих органів, то в ньому повинні втримуватися точні назви, номери, заголовки й дати цих актів;
- містити правильні відомості про всі події, які він висвітлює;
- по змісту повністю охоплювати всі факти, що викладають до нього; у необхідних випадках до документа додають матеріали, що роз'яснюють і доповнюють основний текст;
- бути гранично коротким, але не на шкоду інформації, що міститься в ньому;
- бути грамотним по змісту й зрозумілим кожному, читаючому його. Неграмотно складений документ ускладнює його розуміння й підриває авторитет установи.

Крім цих загальних положень є вимоги, які надають документу юридичну чинність і підвищують оперативність його підготовки, обробки, виконання. Цими вимогами передбачаються: автор установи; найменування

виду документа; заголовок; текст; адресування; датування; оцінка узгодження, проходження й виконання документа; підписання; затвердження.

У практичній діяльності установ організацій і підприємств найчастіше використовують текстові документи, інформація яких фіксується рукописним, машинописним чи друкарським способом.

Види документів визначають за такими ознаками:

- найменуванням — заяви, листи, телеграми, довідки, службові записки, інструкції, протоколи та ін.;
- походженням — службові (офіційні) й особисті;
- службові документи створюються організаціями, підприємствами та службовими особами, які їх представляють. Вони оформляються в установленому порядку;
- особисті документи створюють окремі особи поза сферою їх службової діяльності; місцем виникнення — внутрішні та зовнішні;
- внутрішні документи мають чинність лише всередині тієї організації, установи чи підприємства, де їх складено;
- зовнішні є результатом спілкування установи з іншими установами чи організаціями;
- призначенням — організаційні, розпорядчі, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, щодо особового складу;
- напрямком — вхідні й вихідні;
- формою — стандартні (типові) й індивідуальні (нестандартні):
  - стандартні — це документи, які мають однакову форму та заповнюються в певній послідовності й за суворо визначеними правилами (типові листи, типові інструкції, типові положення);
  - індивідуальні документи створюються в кожному конкретному випадку для розв'язання окремих ситуацій, їх-друкують або пишуть від руки (протоколи, накази, заяви);

– строками виконання — звичайні безстрокові, термінові й дуже термінові:

– звичайні безстрокові – це такі, які виконуються в порядку загальної черги;

– термінові — зі встановленим строком виконання. До них , належать також документи, які є терміновими за способом відправлення (телеграма, телефонограма);

– дуже термінові документи з позначенням «дуже терміново»;

– ступенем гласності — секретні й несекретні (для службового користування). Секретні документи мають угорі праворуч позначку «Секретно». Розголошення змісту такого документа призводить до кримінальної відповідальності;

– стадіями створення — оригінали, копії й виписки:

– оригінал — це основний вид документа, перший і єдиний його примірник. Він має підпис керівника установи й, у разі потреби, завірений штампом і печаткою;

– копія — це точне відтворення оригіналу. На копії документа обов'язково робиться помітка «Копія» вгорі праворуч. Листуючись з підприємствами, організаціями й установами, у справах завжди залишають потрібні для довідок копії. Такі копії звуться відпуском. Оригінал і копія мають однакову юридичну силу;

– за потреби відтворити не весь документ, а лише його частину, робиться виписка (витяг);

– якщо документ загублено, видається його другий примірник — дублікат. Юридичне оригінал і дублікат рівноцінні;

– складністю — прості (односкладові) й складні;

– строками зберігання — постійного, тривалого (понад 10 років) і тимчасового (до 10 років) зберігання;

– технікою відтворення — рукописні й відтворені механічним способом;



– носієм інформації — оформлені на папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці.

Організація роботи з документами та діяльність щодо їх створення називаються діловодством.

#### *Організація діловодства. Обробка текстових матеріалів*

Діяльність управлінських працівників пов'язана з діловодством - створенням, прийманням-передаванням, зберіганням, опрацюванням документів. Раціональна організація діловодства дає змогу забезпечити ефективний обмін інформацією на підприємстві і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Відомі три організаційні форми діловодства:

1. централізована: застосовується у великих організаціях з великим документообігом. При цьому вона передбачає виконання усіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах, наприклад канцелярії, друкарському бюро. Ця форма характерна також для невеликих підприємств з малим документообігом, в яких усі операції з документами виконує секретар. Централізована форма діловодства найбільш економічна, оскільки забезпечує раціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів;

2. децентралізована: передбачає виконання усіх операцій з документами в структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз'єднані. Ця форма забезпечує оперативне і якісне виконання операцій з документами. Однак вона передбачає наявність діловодного персоналу і технічних засобів у структурних підрозділах і тому є неекономічною;

3. змішана: найбільш поширена у підприємствах торгівлі і громадського харчування. При цьому частину операцій роботи з документами (приймання, відправлення, реєстрація, контроль виконання) покладено на спеціалізовані службу, наприклад канцелярію, секретаря, а решту операцій (складання документів, поточне зберігання їх, формування

справ) виконують структурні підрозділи. Змішана форма є оптимальною для більшості торговельних підприємств, оскільки документообіг у них не досить великий для централізованої форми діловодства, а використання децентралізованої - економічно недоцільне. Основною функцією діловодства підрозділів і працівників (секретарів, діловодів) є організація раціонального документообігу, що передбачає організацію руху документів з моменту їх одержання або створення до завершення виконання або відправлення. Правильна організація документообігу сприяє оперативному проходженню документів у апарату управління, позитивно впливає на управлінський процес у цілому.

Документообіг у підприємствах торгівлі і громадського харчування здійснюється у вигляді потоків документів, що циркулюють між пунктами опрацювання інформації (керівник підприємства, керівники структурних підрозділів, фахівці і технічні виконавці) і пунктами технічної обробки документів (структурні підрозділи, канцелярія, друкарське бюро та ін.).

Основними вимогами до раціональної організації документообігу у підприємствах є:

- прямоточність руху потоків документів, що передбачає прямий шлях проходження документації до одержувача;
- виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця;
- дотримання принципу паралельності – в разі потреби одночасної роботи з документом кількох структурних підрозділів або виконавців його необхідно копіювати.

Під час розробки раціонального документообігу складають схеми руху основних груп і видів документів. Це дає змогу визначити раціональні маршрути і етапи опрацювання документів, уніфікувати шляхи руху, порядок опрацювання їх і на цій основі – доцільний порядок роботи з документами. Принципова схема документообігу у торговельному підприємстві наведена на рисунок 5.

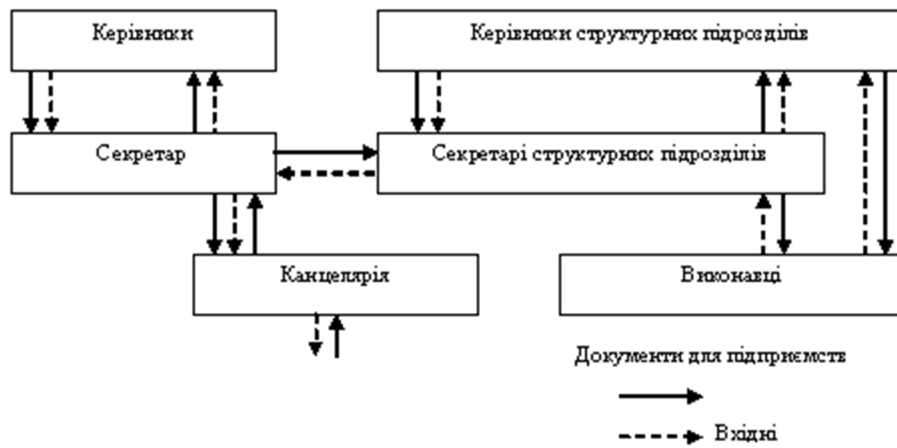


Рисунок 5 – Схема документообігу у торговельному підприємстві

Основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у торговельних підприємствах:

1. Стандартизація – встановлення єдиних норм і вимог до документів, незалежно від форми власності і розмірів підприємств, їх галузевого підпорядкування. Ці норми і вимоги передбачені в державній системі діловодства, яка регламентує діловодні процеси на усіх підприємствах. В ЄДСД викладено правила складання, оформлення і зберігання документів, раціональні принципи документообігу, правила і принципи формування справ, рекомендації з організації праці діловодного персоналу, механізації і автоматизації діловодних процесів.

2. Уніфікація тексту документів. Текст є найважливішою частиною документа, у ньому зосереджена інформація, необхідна для одержувача. На практиці часто створюють однотипні документи, які містять однотипну інформацію. Наприклад, накази по особовому складу, бухгалтерська та статистична звітність, господарські договори тощо. Це створює передумови для їх уніфікації. Використовують такі форми уніфікації тексту документа:

- анкета – спосіб уніфікації тексту, при якому одну його частину (питання анкети) заносять у документ раніше, а другу (відповіді) заповнює автор під час створення документа. Анкети часто виготовляють друкарським способом або за допомогою множувальної техніки. Приклади анкет – лист з обліку кадрів, анкети соціологічних досліджень та ін. Переваги анкет

полягають у прискоренні та зниженні вартості процесу створення документа, його опрацюванні за допомогою ЕОМ;

- трафарет – спосіб уніфікації, при якому заздалегідь виготовляють докладний текст з пропусками, які заповнюють у процесі створення документу. Трафаретними є багато видів договорів, накази по кадрах та інші види документів. Трафарети виготовляють друкарським способом або копіюванням, що дає змогу економити час і кошти;

- таблиця дає змогу в найбільш місткій і наочній формі розмістити інформацію. У таблицю заздалегідь вносять постійну інформацію – заголовки рядків і стовпців, а змінну інформацію заносять під час створення документа. Цей спосіб найбільш ефективний при комп'ютерній обробці і зберіганні інформації.

3. Використання сучасних технічних засобів створення, копіювання, обробки і зберігання документів, комп'ютерної техніки. Це дасть змогу забезпечити найшвидше проходження документів в апараті управління, раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства. Крім того, удосконаленню діловодства і документообігу сприяє піднесення професійного рівня діловодного персоналу, навчання усіх працівників управлінського апарату правилам раціональної роботи з документами.

### **Тема 9 Ділові контакти, переговори, телефонні розмови**

Ділові переговори можна визначити як організаційну форму встановлення і юридичного закріплення виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями.

Це формалізований процес, що ставить конкретну ціль, що визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, при конкретних обставинах.

У різні періоди діяльності підприємств і установ виникає необхідність розв'язання проблем істотної зміни виробничих процесів, сфери діяльності,

освоєння нової продукції або нових ринків. Тому зростає роль тієї частини менеджменту, що займається пошуком нових ділових партнерів, нових зовнішніх зв'язків. Звідси й виникає необхідність в оволодінні мистецтвом ділових переговорів.

Оскільки в переговорах беруть участь делегації від підприємств, до складу яких входять фахівці різних спеціальностей і професій, процедура обговорення проблем триваліше й інформаційно більш насичена.

Практикою напрацьовані принципи й умови, дотримання яких сприяє досягненню результативності процесу переговорів.

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону. Завдяки йому багатократно збільшується оперативність рішення багатьох питань та проблем.

Роль телефону в діловому спілкуванні неоднозначна. Прискорюючи рішення деяких ділових проблем, він одночасно часто стає головною причиною відволікання ділової людини від термінових справ, розв'язуваних протягом робочого дня. Тому необхідно освоїти деякі принципи телефонної розмови, що допомагають ефективніше використовувати його як спосіб спілкування.

Під час телефонної бесіди реалізуються всі три підпроцеси ділового спілкування:

- сприйняття й оцінка партнерами один одного;
- обмін інформацією;
- організація взаємодії.

Практика напрацьовувала кілька спеціальних правил, дотримання яких дозволяє інтенсифікувати процес телефонного спілкування, не знижуючи його якості.

Існують правила раціонального телефонного спілкування для «вхідних» і «вихідних» розмов. Крім того, є загальні правила, яких необхідно дотримуватися, незалежно від того, нам дзвонять або ми дзвонимо.

Розмову з партнером по телефону варто вести на позитивному емоційному фоні. Оскільки часто доводиться по телефону говорити з незнайомими людьми, необхідно, щоб перше враження від організації, що ми представляємо, було позитивним.

Загальним правилом будь-якої телефонної розмови є максимальна насиченість його інформацією. Дотримання цього принципу до деякої міри трохи суперечить змісту першого, але необхідно знаходити розумний компроміс між ними.

Розмовляючи по телефону, слова потрібно вимовляти звичайним рівним голосом. Занадто голосна мова часто звучить нерозбірливо. Особливо вона недоречна у випадку, коли партнер нас добре чує. Головне в розмові по телефону – чітко вимовляти дати, числа, прізвища, назви міст.

Необхідно завжди пам'ятати, що телефонна розмова повинна вестися у формі діалогу, тому, якщо партнер занадто довго щось роз'ясняє, не слід мовчати. Своє відношення до сказаного необхідно при нагоді виражати репліками, інакше може зложитися враження, що зв'язок перервався.

У телефонній розмові в порівнянні з письмом є одна важлива перевага: він забезпечує непереривний двосторонній обмін інформацією незалежно від відстані.

Мистецтво ведення телефонних розмов полягає в тому, щоб коротко сповістити все, що потрібно, і отримати відповідь.

Основа успішного проведення ділової телефонної розмови – компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, прагнення оперативно і ефективно вирішувати проблему або надати допомоги у її рішенні. Важливо, щоб службова, ділова телефонна розмова проходила у спокійному, ввічливому тоні та викликала позитивні емоції. Під час телефонної розмови необхідно створити атмосферу взаємної довіри.

Ефективність ділового телефонного спілкування залежить від емоційного стану людини, від його настрою. Під час розмови треба вміти заохотити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне

виконання методів навіяння та переконання. Перед усім треба намагатись говорити спокійно, стримувати свої емоції, не намагатися перервати мову співрозмовника. У телефонній розмові краще не вживати специфічні, професійні висловлення, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику. До телефонної розмови треба старанно підготуватись: заздалегідь зібрати усі матеріали, документи, мати під рукою необхідні номери телефонів, адреса організацій або потрібних осіб, календар, авторучку, папір тощо.

Як показує практика, вірно підібраний тон телефонної розмови – це вже успіх, так як, перші 30 секунд спілкування є вирішальними для укладання угоди.

Етикет телефонного спілкування наказує завжди називати себе, перше ніж почати розмову, навіть коли ви розраховуєте, що вас впізнають по голосу.

Коли рекомендуєтесь по телефону, не обмежуйтесь словами: «Це Петров». Назвіть також і своє ім'я (а бажано і по батькові), щоб ваш співбесідник не відчував себе ніяково з-за того, що не пам'ятає його.

Своє діло або прохання постарайтесь викласти коротко, чітко і запам'ятайте: ваш співбесідник не може тримати первинну інформацію в пам'яті більш 50 секунд (дослідженнями зарубіжних медиків було також встановлено, що коли тримати трубку у лівого вуха, то це сприяє процесу запам'ятовування інформації, коли у правого – підвищується творча активність мозку). Коли ж вам потрібно більше часу для викладання свого діла, то «позитивно наладити» співбесідника: «У мене складна проблема, розв'язати яку, я певен, ви мені допоможете».

Зняв телефонну трубку, треба першими привітатися, наприклад: «Добрий день! Секретаріат пана Петрова. Я вас слухаю». Голос секретаря, який звучить м'яко, мелодично, проникливо, розшифровується як: «Я уважно вас слухаю. Можете розраховувати на мене, я зроблю все від мене залежне». Слід обов'язково поцікавитися, хто і по якому питанню дзвонить, і, по можливості, переадресувати дзвоник компетентній особі.

Усі клієнти відрізняються друг від друга, і по телефону вони розмовляють також по-різному. Швидко розпізнати, з якою людиною підприємець має справу, – це залог правильно обраної тактики телефонного спілкування. Виділяють чотири типи «телефонного поведіння» клієнтів: наполегливе, агресивне, пасивне і балакуче.

Закінчує розмову той, хто її починав. Іноді партнери-чоловіки віддають у цьому перевагу жінці, якщо вона – його співрозмовник.

#### *Підтримання ділових контактів керівника*

Секретар зобов'язаний сприяти діловим контактам керівника, їхній організованості і культурі.

З цією метою він повинен:

- вести облік організацій і осіб, з якими керівник підтримує активні відносини;
- мати необхідну інформацію про деякі організації і осіб (назву, адресу, нагороди, пам'ятні дати, прізвища, посади, звання, ювілейні дати та ін.);
- оформляти і представляти керівнику тексти вітальних адрес, телеграм і листів;
- інформувати керівника про зміни в діяльності організацій і статусі окремих осіб (просування за службою, нагородження, обрання народним депутатом та ін.).

#### *Етикет ділових контактів*

*Етикет* – сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішнє виявлення людських взаємин (поведінка з оточуючими, форми звертання і вітання, поведінка в громадських місцях, манери і одяг). Він є складовою частиною зовнішньої культури людини і суспільства. У цілому етикет збігається із загальними вимогами ввічливості і тактовності. У взаєминах з оточуючими – підлеглими, колегами – керівник керується принципами людяності, гуманізму, поваги до особистості.



Невід'ємні риси сучасного стилю керівництва - ввічливість, тактовність, довіра і повага до співрозмовника. Внутрішньо людина завжди протестує проти грубості, нахабства, нестриманості, зухвалої поведінки.

Етикет керівника ґрунтується на загальних правилах етикету, проте має деякі особливості. Тому є всі підстави говорити про професійну етику керівника.

Розглянемо ряд рекомендацій, виконання яких дасть змогу керівнику полегшити контакти, сприяти збереженню і зростанню свого авторитету.

До підлеглих слід звертатися на «ви». Форма «ти» допускається тільки під час розмови один на один. Причому пропозицію про таку форму звертання робить керівник. В разі згоди підлеглого він також може звертатися до керівника на «ти».

Звертання до одних підлеглих на «ти», а до інших на «ви» може створити в колективі або групі враження про неоднакове ставлення керівника до кожного працівника.

Той, хто зайшов у робоче приміщення, вітає присутніх першим. Зовсім не обов'язково всім тиснути руку. Проте якщо подають руку знайомому, який перебуває в оточенні незнайомих людей, треба, назвавши себе, подати руку кожному.

Першим вітає керівника підлеглий, а руку першим подає керівник. При зустрічі з жінкою начальник - чоловік завжди вітає її першим.

Відповідь на вітання обов'язкова. Будь-які виправдовування беззмистовні. Керівник, який не відповів на вітання, втрачає повагу до себе, дозволяє говорити про свою гордовитість, зазнайство.

Прийшовши на роботу, вітайте своїх колег. Поцікавтесь їхнім здоров'ям, настроєм, побажайте успіхів у роботі, дайте зрозуміти, що ви розраховуєте на них і, в свою чергу, готові підтримати їх у роботі.

Не допускайте у звертанні до підлеглих гострих жартів, ризикованих порівнянь, тим більше свідомих ущипливих слів. Та сама фраза, вимовлена товаришем по роботі і керівником, сприймається по-різному. Крім того,

колегам можна відповісти у тому самому тоні, чого щодо керівника через службову субординацію припустити не можна. Частіше посміхайтесь, намагайтеся бути привітним і доброзичливим. Посмішка і привітність сприяють підтриманню доброго настрою у себе і оточуючих, а отже, полегшенню контактів з ними, дають змогу знайти взаєморозуміння, поліпшити стосунки і взаємодії.

Слід застерегти деяких керівників: очікування доброзичливості й інтересу до себе з боку підлеглих, якщо немає відповідних проявів з боку керівника, нерідко стимулює лицемірство, нещирість, лестощі.

Виключіть з свого лексикону неповажні і тим, більше лайливі, вульгарні слова. Керівник, у мові якого є подібні слова і вирази, принижує себе в очах підлеглих і оточуючих. Найрізкіше незадоволення слід висловлювати, безумовно, у коректній формі. Будь-які упушення підлеглого не можуть виправдовувати безцеремонність, лайку, хамство.

Нестриманість, грубість керівника – ознака його слабкості, невміння знайти гідні методи вирішення ситуації або конфлікту. Вони не допомагають справі і можуть порушити навіть добре організовану взаємодію.

Вказуючи на помилки, недоробки підлеглого, будьте вимогливими, коректними, ввічливими і ніколи не вдавайтесь до оцінки особистості («ви не зробили цього», «ви здали незакінчену роботу», «ви помилились у розрахунках», але не «ви ледар», «ви нероба», та ін.).

Слід пам'ятати, що принижуючі гідність підлеглого вирази спричиняють відповідну реакцію – замкненість, впертість у відстоюванні своєї позиції, антипатію, а іноді грубість.

Будьте ввічливими. Ввічливість - фактор, що стимулює ділові стосунки, дає змогу уникнути багатьох неприємностей, полегшує найрізноманітніші контакти. Не соромтеся подякувати за добре виконану роботу.

Не допускайте фамільярності у стосунках з підлеглими. Між керівником і підлеглим завжди має бути певна дистанція. Обов'язок керівника – не

підкреслювати цього; обов'язок підлеглого – розуміти її необхідність і відповідно до цього поводити себе.

Під час розмови дивіться в очі співрозмовнику. Не опускайте очей і тоді, коли повідомляєте неприємні новини, готуєте догану.

У контактах з підлеглими керівник часто змушений давати критичні оцінки їхнім діям і поведінці. Чим краще керівник знає психологічний склад підлеглого, тим точніше він уявляє можливу реакцію на критику і тим ширший набір форм, у яких може виражатися ця критика. У якості прикладів можна навести наступні критичні висловлювання:

- підбадьорлива критика: «Нічого, наступного разу зробите краще, а тепер - не вийшло»;
- критика-похвала: «Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку»;
- критика-надія: «Сподіваюсь, що наступного разу ви зробите цю роботу краще»;
- критика-аналогія: «Колись я зробив точно таку саму помилку. Ну і було ж мені тоді від начальника»;
- безособова критика: «У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками».

Манери поведінки керівника цілком визначаються його загальною культурою і вихованістю. Добрі манери керівника, безумовно, зміцнюють його авторитет. Основа їх - скромність і витримка, уважне, тактовне ставлення до людей, вміння зрозуміти їхні цілі й інтереси, контролювати свої дії, об'єктивно оцінювати свої вчинки.

Успіху управлінської діяльності певною мірою сприяє зовнішній вигляд керівника. Правильно підібраний одяг допомагає керівнику мати привабливий, солідний вигляд, викликає у оточуючих довіру до нього, спонукає дотримуватися ділового, офіційного або товариського стилю спілкування.

### **Запитання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Визначте логіку процесу управлінської праці.
3. Охарактеризуйте особливості управлінської праці.
4. Назвіть основні категорії менеджерів.
5. Розкрийте специфіку праці основних категорій менеджерів,
6. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
7. Висвітліть управлінські ролі менеджера.
8. Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера.
9. Розкрийте сутність наукової організації праці на сучасному етапі.
10. Охарактеризуйте завдання наукової організації праці,
11. Висвітліть основні принципи наукової організації праці.
12. Визначте і охарактеризуйте напрямки наукової організації праці.
13. Розкрийте зміст планування раціональної організації праці менеджера.
14. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
15. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
16. Розкрийте зміст розпорядчої діяльності менеджера.
17. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.
18. Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.
19. Висвітліть роль планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
20. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?

21. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
22. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
23. Розкрийте зміст процесу встановлення особистих цілей менеджера.
24. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
25. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
26. Висвітліть правила планування робочого дня менеджера.
27. Розкрийте напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на регулярно повторювані роботи, нерегулярні і непередбачені роботи.
28. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
29. За допомогою яких методів може здійснюватися вибір пріоритетних справ менеджера?
30. Розкрийте сутність поняття «делегування». Визначте переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника організації.
31. Висвітліть організаційний діапазон виконання управлінських рішень, який формує метод делегування повноважень.
32. У яких ситуаціях менеджеру доцільно використовувати делегування повноважень?
33. Які переваги має реалізація принципу делегування повноважень в організації?
34. Які функції і напрямки діяльності керівника не підлягають делегуванню?
35. Назвіть умови делегування повноважень.
36. За якими напрямками може здійснюватися практична реалізація принципу делегування повноважень в організації?
37. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації.

38. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності в організації.
39. Розкрийте сутність та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.
40. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
41. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
42. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
43. Назвіть принципи обліку робочого часу менеджера.
44. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
45. У чому полягає сутність організації робочого місця менеджера?
46. Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що пред'являються до робочого місця менеджера.
47. Розкрийте сутність планування робочого місця менеджера.
48. За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління в організації?
49. Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.
50. Розкрийте сутність поняття «управлінський документ».
51. Наведіть класифікацію управлінських документів.
52. Розкрийте сутність поняття «документація». Назвіть види документації, що використовується у торговельних підприємствах.
53. У чому полягають особливості організаційно-розпорядчої документації?
54. Висвітліть правила оформлення управлінських документів.
55. Розкрийте особливості адміністративного етикету.
56. Розкрийте особливості організаційно-розпорядчих документів. Які документи входять до даної групи?
57. Назвіть основні види і різновиди організаційно-розпорядчих документів та висвітліть правила їх оформлення.
58. Визначте особливості документів з особового складу підприємства.

59. Назвіть основні види документів з особового складу та розкрийте правила їх оформлення.
60. Розкрийте сутність поняття «діловодство».
61. Назвіть та охарактеризуйте форми діловодства, які застосовуються у підприємствах.
62. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу у підприємствах.
63. Розкрийте основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у торговельних підприємствах.
64. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять у підприємство?
65. Визначте особливості роботи з документами власного архіву керівника.
66. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.
67. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
68. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
69. Наведіть класифікацію ділових нарад.
70. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
71. Розкрийте зміст підготовки ділової наради.
72. У чому полягають особливості проведення ділової наради?
73. Охарактеризуйте етап підведення підсумків ділової наради.
74. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
75. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
76. У чому полягають особливості проведення телеконференції?
77. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
78. Висвітліть технологію проведення ділових переговорів.
79. Розкрийте особливості проведення ділових бесід в діяльності менеджера.
80. Як менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?

81. Висвітліть техніку контактів менеджера з підлеглими.
82. Розкрийте основні напрямки взаємодії керівника і секретаря-референта.
83. Яким повинен бути етикет ділових контактів менеджера?



## Список рекомендованої літератури

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л. В. Балабанова. – Київ, 2004. – 298 с.
2. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 260 с.
3. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами / В. Р. Веснин. – М. : ТД Элит - 2000, 2003. – 305 с.
4. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ, 2003. – 350 с.
5. Гупалов В. К. Управление рабочим временем / В. К. Гупалов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 289 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом : [пер. с англ.]. / Г. Десслер. – М. : БИНОМ, 1997. – 209 с.
7. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда / Л. Н. Зудина. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 309 с.
8. Кирсанова М. В. Курс делопроизводства : уч. пособие / М. В. Кирсанова, Ю. М. Аксенов. – Москва-Новосибирск, 1999. – 268 с.
9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 1998. – 341 с.
10. Курочка А. С. Управление предприятием / А. С. Курочка. – Київ : МАУП, 1998. – 307 с.
11. Мошек Г. Є. Організація праці менеджера / Г. Є. Мошек. – Київ : КДТЕУ, 1995. – 307 с.
12. Паламар Л. М. Мова ділових паперів / Л. М. Паламар, Г. М. Кацавець. – Київ : Либідь, 1995. – 367 с.
13. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей. [Пер. с англ.] – М.: Дело, 1996. – 287 с.

14. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин, А. А. Голубев, В. И. Подлесных – СПб. : Изд. Дом «Бизнес-пресса», 1999. – 305 с.

*Навчальне видання*

**ШЕВЧЕНКО Вікторія Сергіївна**

**МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(САМОМЕНЕДЖМЕНТ)**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів бакалавріату заочної форми навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *В. С. Шевченко*

План 2019, поз. 135 Л.

---

Підп. до друку 02.12.2019. Формат 60 × 84/16.  
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 5,3.  
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.